

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA CLINICA ODONTOLOGICA ORAL BRAKETS
DE CALI**

JOHANA MARCELA NAVARRETE TABARES

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA CLINICA ODONTOLOGICA ORAL BRAKETS
DE CALI**

JOHANA MARCELA NAVARRETE TABARES

**Proyecto de Grado Para Optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
JUAN MARTIN RAMIREZ MAHECHA
Economista
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el título de Administrador de Empresas.

ROBERT TRIANA

Jurado

LUIS RAUL DOMINGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, 21 de Febrero de 2014

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	15
1.1. ESTUDIOS REALIZADOS EN COLOMBIA.....	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	21
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. OBJETIVOS	24
4.1. OBJETIVO GENERAL	24
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1. MARCO TEORICO.....	25
5.1.1. Estructura Organizacional.	25
5.1.2. Funciones de la Estructura Organizacional.	26
5.1.3. Concepto de Estructura Henry Mintzberg.:	27
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.....	28
5.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
5.3.2. Cinco fuerzas de M. Porter.....	30

5.3.3. Marketing de servicios..	32
5.4. MARCO CONCEPTUAL	32
5.5. MARCO CONTEXTUAL	35
5.1.1. Panorama general de la ciudad de Cali	35
5.6. MARCO LEGAL	37
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	39
6.1. TIPO DE ESTUDIO	39
6.2. MUESTRA	39
6.3. DISEÑO PARA LA RECOLECCION DE DATOS	40
7. FASE I. ANALISIS DE MERCADOS	41
7.2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO	41
7.2.1. Estratificación.	43
7.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	45
7.3.1. Descripción de los servicios	45
7.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
7.4.1. Caracterización datos demográficos	46
8. FASE II. ANALISIS SITUACIONAL DE LA CLINICA ODONTOLOGICA ORAL BREAKERS	65
8.1. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS	65
8.2. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS	66
8.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	68
8.3.1 Análisis comparativo con la competencia	69
8.4. MATRIZ DOFA	70
9. FASE III. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE MERCADO	73
9.2. OBJETIVO DE MERCADO	75
9.3. OBJETIVOS SEGÚN OPCIONES ESTRATÉGICAS	75
9.4. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	76

9.4.1.Estrategia general.....	76
9.4.2.Estrategia de mercadeo.....	77
9.4.3.Programas de mercadeo.	77
10. FASE IV. PLAN DE ACCIÓN.....	82
11. FASE V. PROYECCION ESTADOS FINANCIEROS.....	86
11.1. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	86
11.3. COSTO PLAN DE MERCADEO.....	88
12. FASE V. SISTEMA DE E MONITOREO Y CONTROL	89
12.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	89
13. CONCLUSIONES.....	92
14. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS.....	98

LISTA DE CUADROS

Pág

Cuadro 1. Proyecciones de crecimiento de odontólogos por habitantes.....	19
Cuadro 2. Barrios que componen la comuna 19.....	36
Cuadro 3. Listado de barrios de la Comuna 19.....	42
Cuadro 4. Distribución de Encuestados por Genero.....	46
Cuadro 5. Distribución por rangos de edad.	47
Cuadro 6. Distribución por Ingresos.....	48
Cuadro 7. Frecuencia visita al odontólogo.....	49
Cuadro 8. Motivo última consulta.....	50
Cuadro 9. Frecuencia de uso de los servicios odontológicos.....	52
Cuadro 10. Afiliación E.P.S.....	53
Cuadro 11. Preferencia de un odontólogo particular o E.P.S.....	53
Cuadro 12. Aspectos de preferencia del servicio odontológico.....	55
Cuadro 13. Factores de preferencia de un odontólogo.....	56
Cuadro 14. Como califica el servicio de su actual odontólogo.....	57
Cuadro 15. Aspectos negativos del actual servicio odontológico.....	58
Cuadro 16. Intensión cambiar de odontólogo.....	59
Cuadro 17. Reconocimiento del consultorio Oral Brackets.....	60
Cuadro 18. Calificación servicio de Oral Brackets.....	61
Cuadro 19. Aspectos a mejorar del actual servicio que ofrece Oral Brackets	62
Cuadro 20. Matriz MEFE.....	66
Cuadro 21. Matriz MEFI.....	67
Cuadro 22. Matriz Perfil Competitivo.....	70
Cuadro 23. Análisis DOFA.....	71
Cuadro 24. Alternativas estratégicas.....	74
Cuadro 25: Comparación ventas 2013 y proyectado 2014.....	75
Cuadro 26: Comparación de precios.....	79

Cuadro Cuadro 27: Participación en las ventas por canal de distribución	80
Cuadro 28: Resumen de todas acciones del Plan de Acción	82
Cuadro 29. Proyección Estado de Resultados 2011	86
Cuadro 30: Proyección Balance General	87
Cuadro 31: Costo total del plan de mercadeo	88
Cuadro 32: Cronograma de actividades	89
Cuadro 33: Actividades monitoreo y control del producto	90
Cuadro 34: Actividades monitoreo y control del precio.....	90
Cuadro 35: Actividades monitoreo y control de la distribución	91
Cuadro 36: Actividades de monitoreo y control de la promoción.....	91

LISTA DE FIGURAS

Pág..

Figura 1. Gráfica 1. Proyección incremento de odontólogos por habitante..	18
Figura 2. Gráfica 2. Esquema plan Estratégico	29
Figura 3. Gráfica 3. Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter	31
Figura 4. Gráfica 4. Pirámide poblacional Comuna 19.	43
Figura 5. Gráfica 5. Distribución por estratos socioeconómicos Comuna 19	43
Figura 6. Gráfica 6. Distribución de Encuestados por Genero	47
Figura 7. Gráfica 7. Distribución por rangos de edad.....	48
Figura 8. Gráfica 8. Distribución por ingresos	49
Figura 9. Gráfica 9. Frecuencia de visita al odontólogo	50
Figura 10. Gráfica 10. Motivo última consulta	51
Figura 11. Gráfica 11. Servicios odontológicos usados con frecuencia	52
Figura 12. Gráfica 12. Afiliación E.P.S	53
Figura 13. Gráfica 13. Preferencia de un odontólogo particular o E.P.S	54
Figura 14. Gráfica 14. Aspectos de preferencia del servicio odontológico	55
Figura 15. Gráfica 15. Factores de preferencia de un odontólogo	56
Figura 16. Gráfica 16. Como califica el servicio de su actual odontólogo.....	57
Figura 17. Gráfica 17. Aspectos negativos del actual servicio odontológico	59
Figura 18. Gráfica 18. Intensión cambiar de odontólogo	60
Figura 19. Gráfica 19. Reconocimiento del consultorio Oral Brackets	61
Figura 20. Gráfica 20. Calificación servicio de Oral Brackets.....	62
Figura 21 Gráfica 21. Aspectos a mejorar del actual servicio que ofrece Oral Brackets.....	63
Figura 22. Gráfica 22. Componentes de la mezcla de promoción	83

GLOSARIO

CIRUGÍA: práctica que implica manipulación mecánica de las estructuras anatómicas con un fin médico.

CIRUGÍA MAXILOFACIAL: manejo de los tejidos blandos y duros de la boca y la cara.

CAD: computer Assisted Design/Diseño Asistido por Computador.

CAM: computer Assisted Manufacture/ Fabricación Asistida por Computador.

CORONAS: prótesis que imita el diente natural.

EDENTULISMO: personas que sufren de la pérdida de alguno o todos los dientes.

ENDODONCIA: manejo del complejo basculo nervioso del diente.

ESTÉTICA DENTAL: percepción de belleza y armonía que deben tener los dientes en la boca de una persona.

IMPLANTE DENTAL: es el sustituto artificial de la raíz de un diente perdido.

IMPLANTOLOGÍA: especialidad de la Odontología que planifica, coloca y realiza mantenimiento de los implantes dentales.

ODONTOLOGÍA: es la especialidad médica que se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades de los dientes, la encía, la lengua, el paladar y otras estructuras anatómicas implicadas.

OSTEOINTEGRACIÓN: una conexión directa estructural y funcional entre el hueso vivo, ordenado, y la superficie de un implante sometido a carga funcional.

PERIODONCIA: manejo de los tejidos alrededor de los dientes, como son el hueso alveolar, la encía y mucosa.

PILAR: es la porción del implante que sostiene la prótesis.

PROTÉSICO: fase de rehabilitación externa del implante.

PUENTE: la unión de varias coronas sobre una estructura que las sostiene.

QUIRÚRGICO: fase de manipulación de la encía para insertar el implante.

REHABILITACIÓN ORAL: especialidad de la Odontología que realiza el diagnóstico y plan de tratamiento adecuado al paciente que requiere recuperar su salud bucal.

TITANIO: metal de color gris, mucho más liviano que metales como el acero; tiene alta resistencia a la corrosión además de su comprobada bio compatibilidad con los tejidos humanos.

ZIRCONIO: metal blanco y brillante muy resistente a la corrosión, mucho más liviano que muchos metales como el acero, muy bien tolerado por los tejidos humanos.

RESUMEN

La Clínica Oral Brackets es una empresa en servicios odontológicos y soluciones estéticas dentales que tiene presencia en Cali desde hace cuatro años. A lo largo de este periodo ha ido construyendo una imagen, posicionando su marca y penetrando en el mercado de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Aunque cuenta con una ventaja diferenciadora basada en el servicio y trato al cliente, en el último año ha visto como las ventas han disminuido, lo que su propietario explica por el aumento de la competencia y la falta de estrategias para afrontar estos cambios en el mercado.

En este trabajo de grado se hace un análisis de la situación interna y externa de la clínica para luego formular unas estrategias que le permitan llegar a un mejor desempeño en el mercado. El análisis de la empresa inicia con un diagnóstico de la situación externa, caracterizando la situación de la Comuna 19, e indagando a través de una investigación de mercados los hábitos de los clientes potenciales. De igual manera se realizará un análisis interno, conociendo las áreas, procesos y portafolio de servicios para identificar las debilidades y fortalezas. De este análisis se derivan las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que serán insumo para la posterior fabricación de una matriz DOFA cruzada donde emergerán una serie de estrategias.

Considerando la competencia del sector de servicios odontológicos en la ciudad de Cali, se hará una caracterización de la ventaja diferenciadora de la Clínica Oral Brackets, la cual permitirá construir unas ventajas competitivas y así mismo satisfacer de manera más efectiva a cada uno de los clientes.

Una vez reconocida la situación interna y externa de la clínica se procede a la formulación de estrategias que permitan dar a conocer todos los servicios que se ofrecen, logrando con ello atraer a nuevos clientes y retener los actuales. Para dar cumplimiento a las estrategias se desarrollará un plan de acción basado en el modelo del marketing mix (cuatro P's). Así mismo, se establecerá un presupuesto para dar cumplimiento a las acciones que permitan ejecutar las estrategias. Este se hizo considerando las expectativas de la clínica odontológica y en especial la disponibilidad de recursos, lo cual garantizará la viabilidad del plan propuesto.

Palabras Claves. Plan de mercadeo, estrategias, marketing mix, matriz DOFA, matriz EFE, plan de acción, cronograma, presupuesto, tácticas, indicadores, mezcla de medios, clínica odontológica.

INTRODUCCIÓN

El sector odontológico ha demostrado ser competitivo por el crecimiento en la oferta, a través de los años ha ido aumentando el número de profesionales de odontología que han visto una valiosa oportunidad de mercado para abrir sus consultorios particulares. Esto ha traído un incremento en la variedad de servicios ofrecidos y un descenso en los precios de tratamientos. Bajo este panorama la Clínica Oral Brackets ha comenzado operaciones sin embargo la falta de planeación en las ventas, y demás planes de desarrollo no le han permitido obtener un desempeño favorable.

Para alcanzar un mayor y mejor desempeño de la Clínica Oral Brackets se hace necesario la formulación de un plan de mercadeo, objetivo general de este trabajo de grado, el cual nace del análisis del entorno y de la situación interna de la organización. Para formular estrategias, tácticas y acciones que se han viables según la disponibilidad de recursos y según los intereses de la clínica.

El análisis que se realiza del sector hace énfasis en la Comuna 19 mercado natural de la Clínica, además se enfatiza en los competidores del sector que son competencia directa. Dentro de la investigación de mercados que se realizó se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información que permitan conocer los hábitos de consumo de los habitantes de la comuna 19 respecto a servicios odontológicos.

Con base en los análisis internos y externo se procedió a la formulación de estrategias y objetivos de mercado. Para esto se valoró las opciones estrategias, y se establecieron objetivos respecto a la rentabilidad, participación, posicionamiento y competencia. Para facilitar la ejecución de las estrategias se usó el modelo de P. Kotler basado en el marketing mix, estableciendo estrategias, tácticas y acciones para producto, precio, promoción y plaza (distribución).

Finalmente se establece un presupuesto y cronograma que permiten planificar la implementación del plan, así mismo facilitan el control sobre el mismo para el respectivo seguimiento.

1. ANTECEDENTES

1.1. ESTUDIOS REALIZADOS EN COLOMBIA

Para el desarrollo de este trabajo se consultaron algunos antecedentes, a nivel general se consultó dos investigaciones, tal como se referencia a continuación:

- **GUSTAVO GRANADA ROBLES (2000)** realizó un estudio con el propósito de conocer los diferentes medios de promoción utilizados por 138 odontólogos de Bogotá, Medellín y Cali, entre los años de 1998 y 1999. Obtuvo como resultado que los medios promocionales más utilizados fueron las tarjetas de presentación y las recomendaciones. Se conoció además que la mayoría de los profesionales no han contado con algún tipo de orientación sobre el tema de marketing.
- **ZORAYDA HENRIQUEZ DIAZ (2005)** realizó un estudio encuestando a los odontólogos que tienen consultorios en los departamentos del Valle, Cauca, Nariño, Risaralda y Quindío, para saber que estrategias de marketing externos les da mejores resultados. Concluyendo que el letrado es el medio de publicidad más efectivo en los dos distritos. En gran parte de los consultorios odontológicos no realizan un estudio de mercadeo previo a su instalación en su local, por lo que se concluyó la falta de orientación y/o capacitación del odontólogo.

1.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Para tener un modelo referente se consultaron varios trabajos de grado donde se abordó la misma temática y en contextos muy similares a los que opera el Consultorio Odontológico objeto de estudio. A continuación se relacionan los tres (3) trabajos de grado consultados y que sirvieron como antecedente.

El primer antecedente se titula: Plan estratégico de Marketing para la Clínica Social de Ortodoncia, de la Autora María Camila Valbuena Cadavid. Este trabajo gira en torno a la Clínica Social de Ortodoncia, la cual es una organización que es el resultado de un esfuerzo en común de seis profesionales de la Ortodoncia de conocida trayectoria y experiencia en la región del Valle del Cauca, dichos profesionales son Ortodontistas miembros de la Sociedad Colombiana de Ortodoncia, Federación Odontológica Colombiana, Federación Mundial de

Ortodoncia, y especializados en las mejores Universidades de América, que se unieron con un solo fin: ¹

“La odontología y sus especialidades al alcance de todos”

La clínica donde se realizó este trabajo está ubicada en el Barrio Calima de la ciudad de Cali, ofrece sus servicios desde hace 16 años, manteniendo “altos estándares en calidad y los mejores precios”

El segundo antecedente lleva por título: Estética dental. Plan de mercadeo para Nobel Biocare Colombia, de los autores Gaviria Revollo Gaviria. Tania Roza Marín. El objetivo de este trabajo de grado fue la elaboración de un plan de mercadeo para la empresa Nobel Biocare en el sector de estética dental. Para cumplir este objetivo se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, específicamente en Bogotá, siendo la ciudad donde se maneja el 40% de su mercado.²

En este trabajo se evaluó la competencia, reconociendo sus ventajas y desventajas en el mercado. También se clasificaron los tipos de clientes y la importancia que estos tienen para la compañía. Se realizaron encuestas a los clientes de Nobel Biocare, por medio de las cuales se pudo concluir una positiva percepción de la compañía.

El tercer antecedente se tituló: Caso Estudio. Clínica Odontológica Universitaria. De los autores: Carolina Botero Vallejo y Lida Constanza López Palomar. En éste trabajo se partió de la situación del entorno. La dinámica del sector odontológico en Colombia está influenciada por una serie de factores legales, políticos, económicos y sociales que han puesto en riesgo la rentabilidad del sector; sin embargo, el surgimiento del pensamiento e implementación de herramientas de mercadeo ha cambiado la visión de los servicios y a su vez ha generado una fuerte competencia del sector. La Clínica Odontológica Universitaria, con 10 años de experiencia en el sector, empieza a sufrir las consecuencias de estos factores, y para el año 2011 se evidenció un descenso en las ventas del 8%. Es necesario

¹Valbuena Cadavid María Camila. Plan estratégico de Marketing para la Clínica Social de Ortodoncia.. Universidad Autónoma de Occidente Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali. 2012.

²²GAVIRIA REVOLLO Gavira. TANIA ROZO Marín. Estética dental. Plan de mercadeo para Nobel Biocare Colombia. Administración de Empresas. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá D.C., Marzo de 2009

tomar medidas correctivas y decisiones estratégicas que permitan retomar el rumbo y generar el volumen de ventas de hace 5 años atrás.³

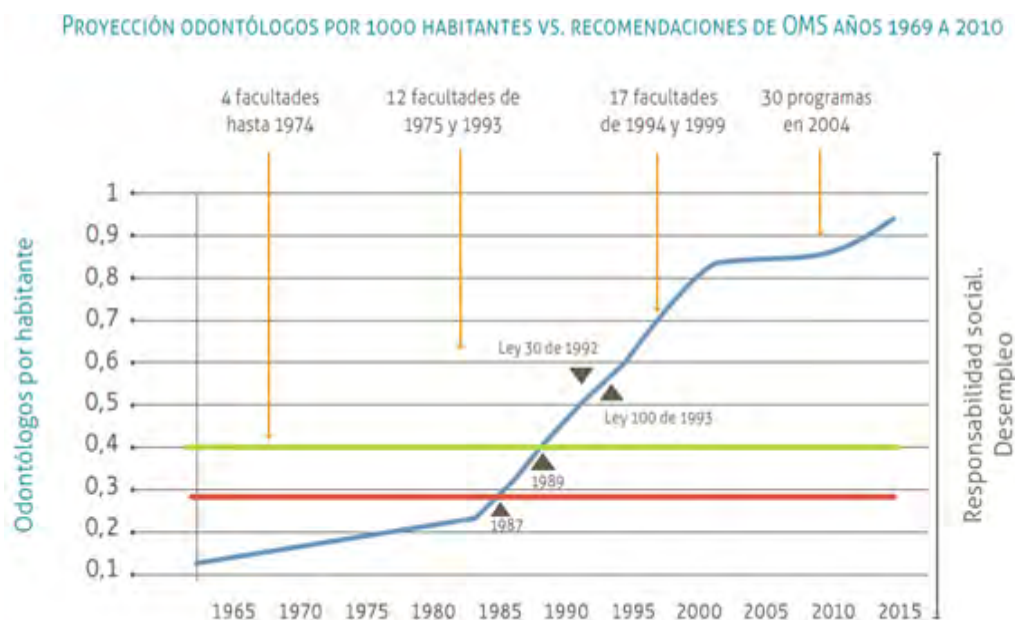
³ BOTERO VALLEJO Carolina. LÓPEZ PALOMAR Lida Constanza. Caso Estudio. Clínica Odontológica Universitaria. De los autores: Magister en Administración con énfasis en mercadeo. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, Mayo de 2012

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector odontológico ha crecido de manera significativa en los últimos años, tanto el sector público como privado han aportado a incrementar la oferta de servicios odontológicos, aumentado con ello la variedad de servicios y generando un descenso en los precios. Para el año de 1979, la oferta odontológica profesional estaba representada por 5.214 odontólogos. Para el quinquenio 1980-1985, la producción global fue de 4.855 para un total de 10.069, sin tener en cuenta los factores migratorios, la mortalidad y la suspensión del trabajo. Una proyección de la oferta nominal durante el periodo 1986-2000 estará entre 19.502 y 23.740, con un promedio de 21.621.⁴ Como se aprecia el crecimiento de la oferta en número de odontólogo por habitantes ha ido aumentando. Tal como se aprecia en la siguiente gráfica.

Figura 1. Gráfica Proyección incremento de odontólogos por habitante.



Fuente. TERNERA PULIDO Jairo Hernán. Planificación de talento humano en salud oral en Colombia. Revista Acta Odontológica Colombiana. Universidad Nacional de Colombia. 2011.

⁴TERNERA PULIDO Jairo Hernán. Planificación de talento humano en salud oral en Colombia. Revista Acta Odontológica Colombiana. Universidad Nacional de Colombia. 2011.

Como se aprecia en la gráfica anterior, el número de odontólogos ha aumentado en parte porque también ha aumentado la oferta educativa en el sector. Esto ha llevado a que aumente el número de consultorios, ya que los odontólogos en afán de conseguir ingresos han optado por establecer sus propios consultorios a la par de los consultorios que puedan existir en el sistema de salud, instalados en clínicas y hospitales.

Y el panorama para los próximos años sigue siendo reñido, la oferta de odontólogos esperada para los quinquenios 2005-2020 se incrementaría en 61,4%, al pasar de 35.592 odontólogos a cerca de 57.452 odontólogos en el año 2020.⁵ Como se aprecia en la siguiente tabla el número de odontólogos cada vez crece más, esto impulsará a que estos creen sus propios consultorios y/o trabajen de manera independiente para evitar una situación de desempleo.

Cuadro 1. Proyecciones de crecimiento de odontólogos por habitantes

Año	Proyeccion de Población DANE*	Oferta de Odontólogos**	Odontólogo/Hab	Recomendacion OMS Un Odont/3500 hab.	Tasa de desempleo estimada***
2005	42.888.592	35592	1205	12254	66%
2010	45.508.205	42873	1061	13002	70%
2015	48.202.205	50163	961	13772	73%
2020	50.912.429	57452	886	14546	75%

*http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

**Modelo de oferta y demanda de recurso humano en salud en Colombia, nars -mxs, Universidad de Antioquia. Cálculo CENDEX

*** Cálculo del autor

Fuente. PERIODICO EL PULSO. Artículo Sobre-oferta de odontólogos en Colombia. AÑO 10 No. 129 JUNIO DEL AÑO 2009 ISSN 0124-4388

El sector odontológico demuestra ser un sector altamente competitivo, con una fuerte tendencia al incremento de la oferta, lo que conlleva a que las clínicas y consultorios tengan estrategias más agresivas en las ventas. La Clínica Oral Brackets se encuentra dentro de este sector tan competitivo, y ha sido afectada por el entorno tan competido que se vive en Cali respecto a la oferta y demanda de servicios odontológicos.

La Clínica Oral Brackets es una empresa creada con el ánimo de incursionar en el mercado de los servicios odontológicos y estética dental que generen bienestar

⁵PERIODICO EL PULSO. Artículo Sobre-oferta de odontólogos en Colombia. AÑO 10 No. 129 JUNIO DEL AÑO 2009 ISSN 0124-4388

tanto al usuario como a su propietario, diferenciándose de otros negocios de igual índole dentro del mismo sector productivo para ganar mercado a sus competidores.

- Resinas Directas e Indirectas.
- Blanqueamiento Dental
- Prótesis Fijas y Removibles
- Implantes
- Periodoncia
- Cirugía Maxilofacial
- Profilaxis
- Ortodoncia
- Urgencias odontológicas

Esta clínica se ubica en la comuna 19 de Cali y a lo largo de 4 años ha ido consolidando su marca, sin embargo en el último año ha notado como las ventas han comenzado a disminuir, razón por la cual su propietario ha buscado alternativas para mejorar el desempeño económico de la clínica. Una de las falencias (o debilidades) detectadas es que actualmente no se poseen estrategias o tácticas de marketing, lo que no permite responder efectivamente a los cambios del entorno y sobre todo a los cambios en los hábitos de consumo de los clientes potenciales.

El no poseer un plan estratégico y administrativo enfocado al mercadeo de los servicios debidamente estructurado, es una de las falencias y que se convierte como debilidad al momento de establecer el análisis comparativo del mercado y en donde la competencia se está aprovechando de esta situación, puesto que no se tiene claro cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades, es por esto que se hace necesario recopilar y analizar información importante durante el transcurso de estos años con el fin de estructurar un plan estratégico que ayude al mejoramiento de la organización en su direccionamiento y gestión comercial.

Los servicios que se prestan este consultorio están posicionados por su calidad y precio, sin embargo el incremento de la competencia y la gran oferta que se evidencia en el sur de la ciudad de Santiago de Cali, han ido impactando el desempeño económico de la empresa, afectando su ingreso por ventas y restando participación en el mercado.

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el plan estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brackets para obtener un mejor desempeño en el mercado, especialmente en la zona sur de la ciudad de Cali?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades derivadas de la situación interna, y qué amenazas y oportunidades corresponden al entorno de la Clínica Oral Brackets para lograr penetrar el mercado?
- ¿Existe un diferenciador que enmarque el valor agregado con el que cuenta la clínica?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias y escenarios adecuados para comunicar al mercado la existencia y razón de ser de la clínica social odontológica?

3. JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de este plan de estrategias administrativas enfocadas al mercadeo de los productos y/o servicios odontológicos, lo que se pretende es recopilar la información suficiente para determinar cómo está la empresa dentro de este tipo de mercado y frente a sus competidores más directos, con el fin de construir herramientas que le permitan destacarse ante la competencia que afronta, de no ser así se generará un estancamiento lo que originaría no solo pérdidas económicas sino también una tendencia a desaparecer del mercado.

La ciudad de Cali para el año 2013 cuenta con una población de 2.319.655⁶ lo que la hace un mercado importante por la gran concentración de consumidores, los cuales demandan diferentes servicios odontológicos, siendo una oportunidad de mercado considerando la demanda de servicios que esto representa. De igual manera la comuna 19, zona de influencia de la Clínica Oral Brackets, en esta comuna viven 111.032, de los cuales un gran porcentaje corresponden a estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 los cuales son un importante nicho dado su poder adquisitivo. Un plan de mercadeo basado en los hábitos de consumo de esta población, permitirá un mejor y mayor desempeño que se refleje en mayores ventas y por ende en una mayor rentabilidad.

La implementación de este plan será de gran ayuda para introducir la gestión de mercadeo de una manera ordenada y sistemática, con la cual se puedan identificar los factores que están afectando su competitividad y su reconocimiento dentro del mercado del sector odontológico.

El diseño de un plan de administrativo para una empresa del sector real es importante, en cuanto permite aplicar conceptos teóricos en la resolución de un problema gerencial, el plan permite al Consultorio objeto de estudio llevar un plan de navegación (guía) bastante definido que le sirva como guía para sus actividades diarias, con un presupuesto de lo que le costara la implementación de todo este trabajo.

Desde el punto de vista metodológico la realización de este trabajo se justifica, porque permite tener un contacto directo con un problema gerencial común de una empresa, de servicio odontológico, para desarrollar el plan administrativo es necesario identificar los factores o variables que intervienen en el mercado, el

⁶ALCALDIA SANTIAGO DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras 2011. P. 11.

entorno y a nivel interno. La experiencia aprendida durante toda la realización del trabajo permite adquirir conocimientos para aplicarlos en la gerencia de diversas empresas y para identificar de manera acertada los escenarios probables en los cuales la empresa deberá competir, mejorando así su desempeño y participación en el mercado que cada día es más competitivo.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brackets para obtener un mejor desempeño en el mercado, especialmente en la zona sur de la ciudad de Cali.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Examinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Clínica Odontológica Oral Brackets para lograr penetrar el mercado.
- Identificar un diferenciador que enmarque el valor agregado con el que cuenta la clínica.
- Plantear Objetivos, estrategias, tácticas, acciones e indicadores para incrementar el desempeño de la Clínica Odontológica Oral Brackets.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

Para el desarrollo de este trabajo se consideraron varios conceptos que permitirán comprender los resultados. Entre los conceptos a mencionar se destacan: estructura organizacional, planeación estratégica, cinco fuerzas de M. Porter, y marketing.

5.1.1. Estructura Organizacional. La teoría administrativa enfatiza en los aspectos relacionados con el diseño organizacional, como la estructura. Kast y Rosenzweig⁷ la consideran como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Es importante que el diseño de dicha estructura organizacional busque una correcta sincronía entre áreas y cargos, siendo fundamental para ello la comunicación y la autoridad. A continuación se presentan varias definiciones de estructura organizacional.

Para Blau la estructura es “la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influencias el papel de ellas en sus relaciones” esta visión no solo analiza la organización económica, sino al conjunto global de organizaciones sean estas sociales únicamente.⁸

RansonHinning y Greenwood conciben a la estructura como “un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo esa interacción hace que las estructuras sean constituidas y constitutivas”⁹ El enfoque de *Meyer y Rowan*, indica que la estructura la conforman las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.¹⁰

⁷ALVAREZ MEDINA María Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Edición en Español. Editorial Pearson Educación. México. 2005. P.179

⁸BLAU. 1974. Citado por: ALVAREZ MEDINA María Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Edición en Español. Editorial Pearson Educación. México. 2005. P.179

⁹ RANSON HINNING Y GREENWOOD. Citados por. Hall, R. Organizaciones: estructuras, procesos, resultados. (6 ed.). Prentice Hall. México DF:1996

¹⁰HALL H Richard, Organizaciones, estructura y proceso, Editorial Pretince/Hall Internacional 1977, P. 59.

Kamens, ve la estructura como un mito creado por las demandas sociales. La estructura organizacional esta presente en todas las instituciones o empresas, más allá de su naturaleza económica, se entiende que todas tienen una estructura que a su vez le da un orden, una identidad que de cierta manera influye en su desempeño.

5.1.2. Funciones de la Estructura Organizacional. Está desempeña tres funciones básicas.

- Primero y fundamentalmente, las estructuras están para producir resultados organizacionales.
- Segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario.
- Tercero, las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan que posiciones tiene el poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Por su parte Benjamín Betancourt define la estructura organizacional, de la siguiente manera:

“el resultado de la función de diseño organizacional, inherente a la condición del administrador, sin lugar a dudas, lo constituye la estructura organizacional, definida como la forma en la cual se ordena formalmente las unidades de organización para lograr de mejor manera los propósitos institucionales clave, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias. Aparece entonces la denominada Organización Formal”¹¹.

La estructura organizacional, aunque esta diseñada para organizar el ambiente interno, también responde a las influencias de exterior, del macro-ambiente que la rodea, así que antes de plantear un diseño de una determinada estructura es importante considerar lo siguiente:

¹¹BETANCOUR Benjamín, MORRIS Edison G. Diseño Organizacional, la estructura, Editorial, MBA ediciones 2000, P. 3.

5.1.3. Concepto de Estructura Henry Mintzberg. Las características de las organizaciones pueden ser agrupadas en lo que él llama configuraciones naturales y agrega que las organizaciones eficaces son aquellas que logran coherencia o armonía entre sus elementos componentes. Los elementos componentes de la estructura, según Mintzberg son cinco: ¹²

- La cúspide estratégica (o administración superior),
- El centro operativo o núcleo operacional (compuesto por quienes realizan los trabajos básicos de la organización),
- La línea media (o la administración intermedia entre la cúspide y el nivel operativo)
- La estructura técnica (equipo de analistas que diseñan sistemas en relación al planteamiento formal del trabajo y el control)
- El personal de apoyo (cuya función es prestar servicios indirectos al resto de la organización).

5.1.4. Tipos de Estructura según León BLANK. Según *Blank*,¹³ es su libro; Administración de organizaciones, un enfoque estratégico, refiere a los tipos de estructura y pone énfasis especialmente en unos tipos en particular. Los cuales complementan de manera acertada el análisis de la importancia de la estructura dentro de la dinámica de la estrategia y los objetivos organizacionales. Debido a que la naturaleza económica y social de las organizaciones es diferente, varía también la forma como se organiza la estructura, aunque muchas son muy parecidas y comparten algunos rasgos, los ejemplos más comunes son:

5.1.4.1. Estructura Lineal. Según Blank,¹⁴ tuvo sus orígenes en las organizaciones militares que se desarrollaron en la antigüedad para la defensa del Estado y las clases privilegiadas; dado que la mayoría de los miembros de estas organizaciones eran parte del pueblo y estaban armados se corría el riesgo que se volvieran en contra del Estado.

La estructura organizacional lineal dio origen a las organizaciones lineales de carácter empresarial, estructuras formales jerarquizadas en forma piramidal, con diferentes niveles de autoridad y agrupación de actividades de acuerdo con las

¹² MINTBERG Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 2001.

¹³ BLANK B. León. La administración de organizaciones, enfoque estratégico. Centro editorial universidad del valle. Cali. 1990. Pág. 158.

¹⁴ BLANK B. León Bubi, La Administración de organizaciones, un enfoque estratégico, Editorial: Centro Editorial Universidad del Valle. 2002

seis operaciones empresariales básicas propuestas por Fayol.

5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

La aplicación de los métodos Taylorianos generó problemas nuevos inherentes a la organización del trabajo al elevarse la complejidad de la gestión con el surgimiento de funciones que antes no se tenían en cuenta lo cual condujo a Taylor a cuestionar el sistema “lineal y militar” de organización y proponer que se rechazara este tipo de organización del trabajo que se venía utilizando.¹⁵

Sus unidades estructurales básicas son Unidades Organizacionales Funcionales entendidas como el agrupamiento de funciones afines y no solamente la agrupación de personas.

5.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el autor Aceves, **estrategia** es un concepto de origen militar que proviene del griego **strategos**, que significa “un general”. Según el autor, a este término también se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.¹⁶ Para Garrido el concepto de estrategia ha evolucionado desde su relación con la guerra hasta el campo de la administración de negocios y “devenir en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones a desarrollar”.

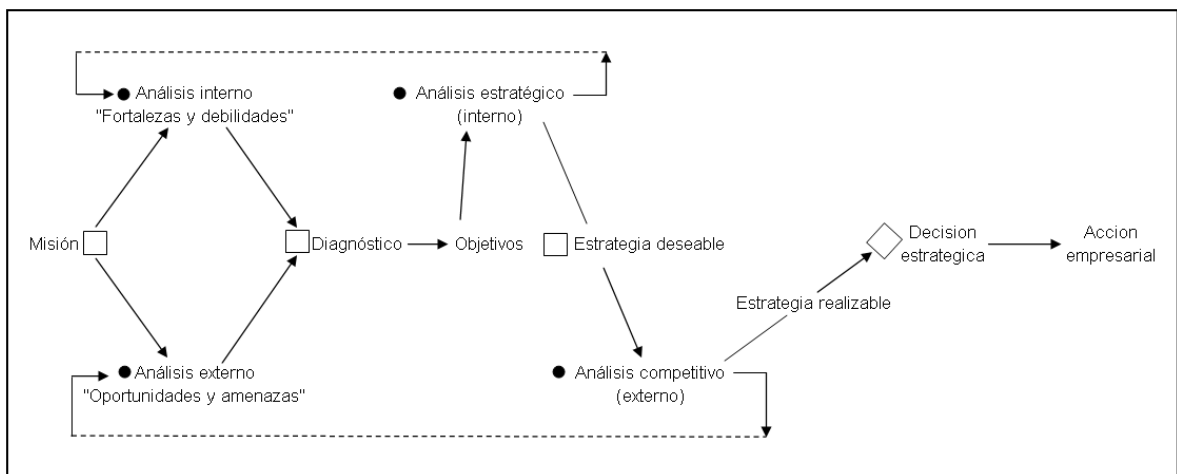
En la actualidad el concepto de estrategia se usa en diferentes campos, tanto militares, político, económico y empresarial. Sin embargo la forma en cómo se diseñan y aplican las estrategias varía regularmente, siendo en algunos casos actividades exitosas y en otras fracasos. Por lo tanto, más allá de usar el término “estrategia” lo que se debe revisar es su alcance, limitaciones e implicaciones.

¹⁵ BLANK León Bubis, La Administración de organizaciones, un enfoque estratégico, Editorial: Centro Editorial Universidad del Valle. 2002

¹⁶ UNAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de ciencias Administrativas, contables, económicas y de negocios- ECACEN. Curso de Direccionamiento estratégica. Bogotá. Colombia. 2009.

El autor Jean Paul Sallenave, en su libro Gerencia y Planeación Estratégica¹⁷ presenta una ilustración que recoge todos los elementos del tema de la planeación estratégica. Como se ve en la gráfica 2, Sallenave tiene una visión general de lo que implica planificar de forma estratégica, desde los análisis internos y externos hasta la materialización de la acción empresarial. Se entiende que la validez y utilidad de la estrategia se alcanza cuando se logra diseñar e implementar un plan estratégico y la elaboración de un plan de estas magnitudes amerita evaluar todas las variables internas y externas, procurando de generar escenarios futuros viables y sobre estos establecer acciones concretas.

Figura 2 Gráfica 1. Esquema plan Estratégico



Fuente:Jean Paul Sallenave, Gerencia Y Planeación Estratégica pag.274.

Dentro de la planeación estratégica H. Mintzberg¹⁸ plantea la importancia de diferenciar claramente las estrategias, en especial de las tácticas, según este autor las estrategias normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo, las tácticas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas.

Para el autor Morrissey la estrategia " es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: el plan de la administración que está

¹⁷SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. 2002

¹⁸MINZBERTG Henry. QUINN James B. Proceso Estratégico. Editorial Pearson Educación. México. 1997.

conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales.”¹⁹

5.3.1. Tipos de estrategia. *Minzbert*²⁰ plantea cuatro tipos de estrategias, las cuales permiten visualizar como se lleva el concepto de estrategia desde lo teórico al plano real, para ajustarlo así al mundo empresarial:

- **Intención estratégica:** Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- **Estrategia realizada:** Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- **Estrategia deliberada:** Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- **Estrategia emergente:** Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

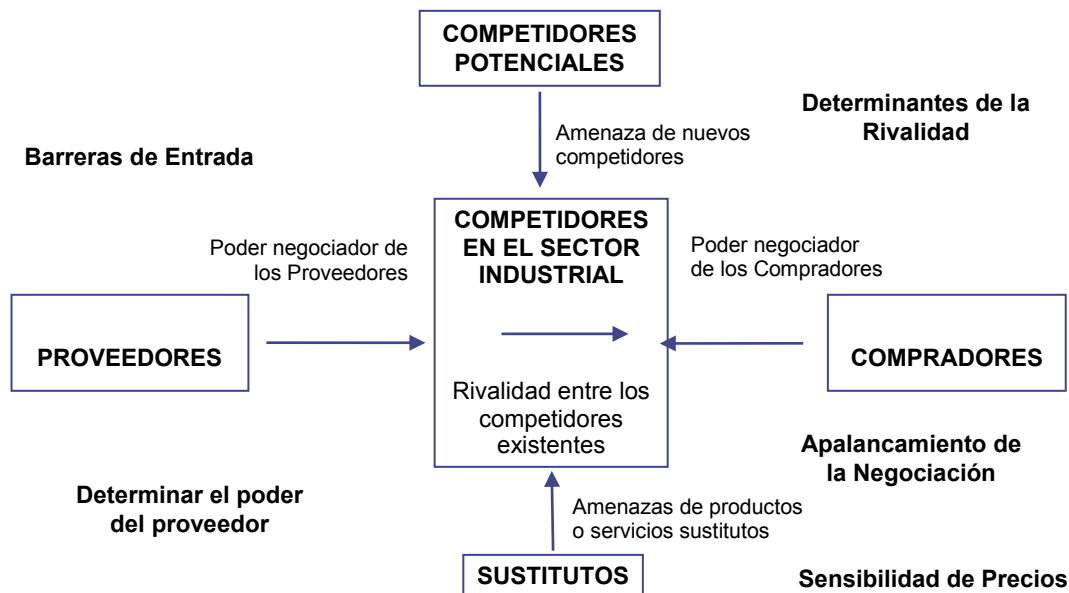
Como se ve los planteamientos de H. Minzbert previamente citados en posible que la estrategia se haya aplicado en una empresa como un proceso consiente o por el contrario como un acto no intencionado que ha generado unos resultados particulares. Hay que recordar que en el mundo empresarial existen organizaciones exitosas que no siempre están estructuradas y que sus planes no se basan en la planificación intencionada. En el caso de la planeación estratégica que se hace de forma intencionada, como la estrategia deliberada y emergente se debe considerar a la estructura organizacional, ya que esta aporta a la estrategia, materializando lo planificado en realidad.

5.3.2. Cinco fuerzas de M. Porter. En los últimos años dentro de mundo empresarial los planteamientos de M. Porter han ganado terreno porque ha llevado el tema de la estrategia a “un nivel superior”, en donde se le concede una importancia a las estrategias que finalmente conlleven a generar ventajas competitivas. Este autor le concede una vital importancia a comprender las fuerzas del sector, que son cinco como se ve en la figura 3.

¹⁹FERNANDEZ HADDAD. Plan estratégico para las pequeñas empresas ganaderas. Caso: “Ganadería el Pedregal”. Universidad de Puebla. México. 2003. [En línea] Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_h_g/capitulo2.pdf [Consultado 15 de Enero de 2012]

²⁰MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la Dirección. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid España. 1991

Figura 3. Gráfica 2. Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: PORTER, Michael. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. 1995.

Según Porter, (citado por Castillo) las cinco fuerzas competitivas (la entrada de nuevos competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad existente entre los competidores) determinan la capacidad de las empresas en un sector industrial para obtener retornos normales.²¹

M. Porter indica que al comprender el sector permitirá identificar estrategias según condiciones generadas por competidores, proveedores y demás. Éste autor presentó tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir ventaja competitiva:

Liderazgo en costos: se basa en la creación de una posición de bajo costo en relación con las empresas competidoras.

²¹CASTILLO F. María. Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Primera Edición. Editorial Pearson Educación. Argentina. 2001. P.47

Diferenciación: La organización crea un producto diferente, original, con un diseño innovador o alguna otra característica única y en razón de ello, puede imponer un precio más alto que el promedio.

Especialización (concentración). La actividad de la organización se centra en una parte del mercado y trata de satisfacerlo con un producto muy barato o totalmente diferente. Por lo regular, el mercado meta se distingue por algún factor como la geografía o necesidades especiales.

5.3.3. Marketing de servicios. Según de Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner en su libro: Marketing de servicios,²² el generar estrategias que aplican a los servicios permitan generar la satisfacción en los clientes, de modo que se centran en la calidad del mismo, la fuerte de atención a las expectativas de los clientes, se exponen los elementos para la comunicación integran en el marketing de servicios, de modo que para una organización, el marketing de servicios le permite seleccionar de manera correcta las acciones que conlleven a la consecución de sus objetivos, y se administre de manera eficiente el presupuesto.

El libro de los autores mencionados anteriormente además permite definir un mensaje y los vehículos mediante los cuales se comunicara con el cliente, además reconoce los elementos que puedan afectar a la estrategia de servicios.

De otro lado el libro: Fundamentos de marketing de los servicios, conceptos, estrategias y casos, de los autores K. Douglas Hoffman y John E. G. Batenson²³, permite definir estrategias para la fidelización, retención de los clientes actuales y la captura de clientes nuevos. Así mismo de este texto se destacan valiosas herramientas para medir la satisfacción de los clientes respecto a los servicios.

5.4. MARCO CONCEPTUAL

Cliente. Según la American Marketing Association (A.M.A.), *el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios. En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro,*

²²ZEITHAML Valarie. BITNER Mary. Marketing de los servicios. Editorial Mc Graw Hill, México. 2000

²³HOFFMAN K. Douglas ., BATENSON John E. G. Editorial Thompson. México. 2002.

como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía²⁴

Emprendimiento. Es la capacidad de iniciar, crear y formar un proyecto a través de identificación de ideas y oportunidades de negocio, analizando factores endógenos como, capacidad de recursos humanos, físicos y financieros; y exógenos como económicos, sociales, ambientales y políticos.²⁵

Estrategia de mercadeo. Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing o mercadeo; las más comunes son las relacionadas con las cuatro P's; Producto, Plaza, Promoción y Precio. La estrategia de mercadeo “se convierten en un mapa o guía que hace que las empresas puedan orientar las actividades desde y hacia el cliente, para los cuales se debe generar un valor diferente a los de los competidores, de manera que dicho valor sea el que genere la preferencia y posterior lealtad. Por esta razón, los estrategias de mercadeo deben tener muy presente algunos aspectos que hay que considerar con profundidad”²⁶

Estudio administrativo. Es el estudio que sustenta el éxito en la instalación y operación de un proyecto donde se mide la capacidad y experiencia para manejar una organización.²⁷

Estudio de mercado. Es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado²⁸.

Estudio financiero. Es el estudio que permite decidir y observar la viabilidad económica de un plan de negocios.²⁹

²⁴AMA American Marketing Association (A.M.A.), Sección: Resource Library - Dictionary, RL: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C, obtenido en fecha: 22 de julio 2009.

²⁵ RAMIREZ & CAJIGAS. Análisis de pre factibilidad empresarial. [CD] Capitulo Uno, valorando la idea de negocio. Universidad Nacional de Colombia.

²⁶VILLA GÓMEZ Carlos Fernando. Revisión del concepto de estrategia en mercadeo [En línea] [Consultado el 15 septiembre de 2010] disponible en:http://www.tiempodemercadeo.com/ver_articulo.php?tdm=228

²⁷ COMO ELABORAR UN ESTUDIO ADMINISTRATIVO DE TU PLAN DE NEGOCIOS, Palacio Edwin. Disponible en internet: <http://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/02/28/como-elaborar-el-estudio-administrativo-de-tu-plan-de-negocios/>

²⁸ QUE ES EL ESTUDIO DE MERCADO. Disponible en internet: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

²⁹ ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS. Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>

Margen de contribución. El margen de contribución es el la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como es el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia³⁰.

Marketing estratégico. Busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados³¹.

Matriz DOFA. La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.³²

Mercadeo. Para Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes". Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".

Plan de mercadeo. Según la *American Marketing Asociation* (A.M.A.), el **plan de marketing** es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos

³⁰ MARGEN DE CONTRIBUCION. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>

³¹ MUÑOZ Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición » CAPÍTULO 2. Marketing estratégico

³² RODRIGUEZ V, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, cap. 6: definición de análisis DOFA. 5Ed. Thomsom; 2005. 141p.

de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el **plan de marketing** es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.³³

Proyecciones financieras. La proyección financiera es útil para visualizar el posible comportamiento de una idea de negocio en un tiempo futuro.³⁴

Punto de equilibrio. El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, se llama punto de equilibrio, en el que no hay ni utilidad ni pérdida.³⁵

5.5. MARCO CONTEXTUAL

5.1.1. Panorama general de la ciudad de Cali. La clínica Odontológica ORAL BRACKETS, está ubicada en la zona sur del municipio de Santiago de Cali.

La Clínica Oral Brackets nace de la actitud emprendedora de su propietario que vio en el mercado la necesidad de ofrecer un servicio odontológico especializado a los clientes, el cual no solo se base en la calidad de los tratamientos, sino en el trato más humano y sincero con cada uno de sus pacientes, aspectos que los consultorios de las E.P.S no brindan por su estructura administrativa y política de servicios.

El propietario de la Oral Brackets comprendió esta necesidad y fue por ello que decidió fundar una clínica donde se valore al cliente de una manera integral, colocando énfasis en su salud física y emocional, por tal motivo se diseñó un portafolio de servicios que incluye procedimientos tradicionales y algunos nuevos que tienen una finalidad estética.

Desde sus orígenes la clínica ha ido constituyendo una sólida relación con sus clientes, y además ha ido modernizando sus equipos adaptándose a los cambios

³³ KOTLER P. ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, Prentice Hall, Págs. 533-546.

³⁴ ORTIZ ANAYA, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Departamento de publicaciones Universidad externado de Colombia. 2009. 127p. ISBN: 958616313X

³⁵ RAMIREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Análisis de pre factibilidad empresarial, capítulo 10: PROYECCION EN VENTAS, EL PUNTO DE EQUILIBRIO BASE PARA PROYECTAR VENTAS.

tecnológicos que van surgiendo. En la actualidad en la clínica trabajan cuatro profesionales de odontología con sus respectivos auxiliares, además de una secretaria general y el representante legal.

Datos de la empresa

Ubicación: Tequendama

Colombia, Cali

Teléfono: (57) 5241014

Entre el portafolio de servicios se destacan:

Tipo de Tratamientos

- Resinas Directas e Indirectas.
- Blanqueamiento Dental
- Prótesis Fijas y Removibles
- Implantes
- Periodoncia
- Cirugía Maxilofacial
- Profilaxis
- Ortodoncia
- Urgencias odontológicas
-

El consultorio odontológico atiende en particular a población de la comuna 19, de la cual se hace una reseña.

Información de la comuna 19. La comuna 19 se encuentra localizada en el Sector Sur de la ciudad, limita al Norte con las comunas 1,2,3 y 9, al Oriente con las comunas 10 y 17 y al Occidente con la comuna 20 y los Corregimientos de Los Andes y La Buitrera. La comuna 19 está compuesta por 33 barrios (ver tabla 2)

Cuadro 2. Barrios que componen la comuna 19

CODIGO	BARRIO	CODIGO	BARRIO
1901	La Cascada	1918	Cuarto de Legua-Guadalupe
1902	El Lido	1919	Santa Bárbara
1903	Urbanización Tequendama	1920	Tejares-Cristales
1904	Eucarístico	1921	Unidad Residencial Santiago de Cali
1905	San Fernando Nuevo	1922	Unidad Residencial El Coliseo

Cuadro 2 (continuación)

1906	Urbanización Nueva Granada	1923	Nueva Tequendama
1907	Santa Isabel	1924	Cañaveralejo-Seguros Patria
1908	Bellavista	1925	Camino Real-Joaquín Borrero S.
1909	San Fernando Viejo	1926	Camino Real-Los Fundadores
1910	Miraflores	1927	Pampalinda
1911	Tres de Julio	1928	Sector Cañaveralejo-Guadalupe
1912	El Cedro	1929	Sector La Sirena
1913	Champagnat	1930	Sector Bosque Municipal
1914	Urbanización Colseguros	1931	Unidad Deportiva Alberto Galindo-Plaza de Toros
1915	Los Cambulos		
1916	El Mortiñal		
1917	Urbanización Militar		

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Esta comuna cuenta con 55.279 predios construidos, siendo la comuna con mayor índice de construcción con el 11,7% del total de predios de la ciudad. Está conformada por 28.927 viviendas, correspondiente al 28,2% del total de viviendas de la Zona Urbana. Así, el número de viviendas por hectárea es 27,5, cifra inferior a la densidad de viviendas para el total de la ciudad que es de 41,6 viviendas por hectárea. En cuanto a la población, según el censo de 2005, en esta comuna habita el 8% de la población total de la ciudad, es decir 122.758 habitantes, de los cuales el 44,1% son hombres (54.136) y el 55,9% restante son mujeres (68.622).

5.6. MARCO LEGAL

El marco normativo que regula la actividad de los servicios odontológicos en Colombia se enmarca principalmente por las siguientes normas, entre otras:

- LEY 100 DE 1993. (Diciembre 23). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Publicada en el Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993.
- LEY 35 DE 1989. (marzo 8). Sobre ética del odontólogo colombiano
- DECRETO NÚMERO' 4192 DE 2010 MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (9 NOV 2010)'Por medio del cual se establecen las condiciones y

requisitos para la delegación de funciones públicas en Colegios Profesionales del área de la salud, se reglamenta El Registro Único Nacional y la Identificación Única del Talento Humano en Salud y se dictan otras disposiciones'

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A continuación se presenta el diseño metodológico que se usará para el desarrollo de éste trabajo de grado.

6.1. TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo de grado corresponde a un estudio de tipo descriptivo con un enfoque concluyente, gracias a este tipo de estudio se logra la descripción de las variables, o factores que integran el problema o situación objeto de análisis. La descripción permite trabajar con información cualitativa y cuantitativa, esta última permite la medición y comparación de variables, tales como el comportamiento de la demanda, precios, costos, entre otros. Por medio de este tipo de estudio se pretende abordar el tema, explorando a nivel general y posteriormente analizar independientemente cada una de las variables que lo integran, esto se logra mediante la utilización de la encuesta en donde se consulta la opinión o percepción de a cada uno de los gerentes o directores de las micro empresas.

6.2. MUESTRA

La población universo de este trabajo de grado lo constituye la población de la comuna 19 que para el año 2013 tuvo una población de 111.032³⁶

Parámetros para el cálculo de la muestra:

Población objetivo total habitantes comuna: 111.032

Nivel de confianza (SIGMA) 85% $z = 1,96$

Probabilidad de éxito (p)= 0.5

Probabilidad de fracaso (q)= 0.5

Población (n) =111.032

³⁶ALCALDIA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2011. P.11

Margen de error (e)= 5%

$$\frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q} = \text{Número de encuestas a realizar}$$

Remplazando:

$$\frac{106635,1328}{277,578 + 0,9604} = \frac{106635,1328}{278,5379} = 382 \text{ Encuestas}$$

Según esta fórmula es necesario realizar 382 encuestas. Estas fueron realizadas entre la población de la comuna 19 entre los meses de noviembre y diciembre de 2013.

6.3. DISEÑO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Encuesta. Para recolectar la información se utilizó la encuesta, usando un cuestionario con formato estructurado y de objetivo claro. **Ver anexo A.**

Entrevista. Estas se aplicaron al propietario del Consultorio odontológico, a los odontólogos que allí laboran y la secretaria. Tuvieron como finalidad conocer las operaciones internas, debilidades y fortalezas del consultorio como tal según lo perciben los colaboradores.

7. FASE I. ANALISIS DE MERCADOS

7.2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO

La Clínica Oral Brackets se encuentra en la Comuna 19 de la ciudad de Cali, a continuación se presenta una reseña de esta comuna para caracterizar las condiciones del mercado que la empresa dispone. Hay que destacar que esta comuna tiene una importante concentración de población de la cual gran parte se considera de altos ingresos económicos.

La comuna 19 se encuentra en el oriente de la ciudad, limita por el sur con la comuna 18 y por el suroriente con la comuna 17, por el oriente con la comuna 10 y por el norte con las comunas 3 y 9. Al occidente se encuentran la comuna 20 y los corregimientos de La Buitrera y Villacarmelo. La comuna 19 cubre el 9,4% del área total del municipio de Santiago Cali con 1136,7 hectáreas. La comuna 19 está compuesta por 22 barrios, 11 urbanizaciones o sectores. Esta comuna cuenta con 44.064 predios construidos y es la tercera comuna con mayor número de predios, después de las comunas 2 y 17; y representa el 9,4% del total de la ciudad. Está conformada por 30.020 viviendas, lo cual corresponde al 6% del total de viviendas de la capital vallecaucana. Así, el número de viviendas por hectárea es 26,4, cifra inferior a la densidad de viviendas para el total de la ciudad que es de 41,7 viviendas por hectárea.³⁷

En cuanto a población, según el censo de 2005 realizado por el DANE, en esta comuna habita el 4,8% de la población total de la ciudad, es decir 98.257 habitantes, de los cuales el 43,5% son hombres (42.724) y el 56,5% restante mujeres (55.533). Esta distribución de la población por género es similar a la que se presenta para el consolidado de Cali (47,1% son hombres y el 52,9% mujeres).³⁸ Para el año 2013 la Comuna cuenta con una población de 111.032 habitantes, lo que demuestra un crecimiento progresivo en comparación a los datos del año 2005.³⁹

En la tabla 3 se relacionan los barrios que integran la comuna 19, como se puede apreciar entre los barrios se destacan algunos tradicionales de Cali, que guardan relación con su historia y son punto de referencia cultural para los habitantes.

³⁷ CIENFI. Centro de Investigación en economía y finanzas. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Universidad ICESI. Santiago de Cali. 2007

³⁸ Ibíd. CIENFI.

³⁹ ALCALDÍA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2011. P.11.

Tabla 1. Listado de barrios de la Comuna 19

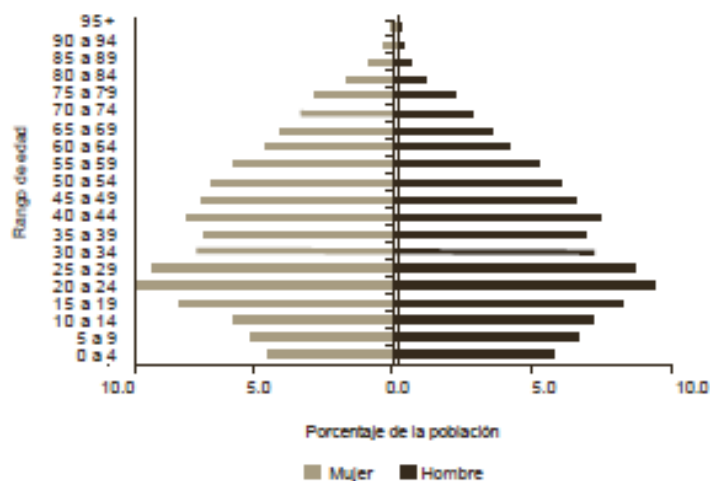
Código	Barrio, urbanización o sector	Código	Barrio, urbanización o sector
1901	El Refugio	1918	Urbanización Militar
1902	La Cascada	1919	Cuarto de Legua Guadalupe
1903	El Lido	1921	Nueva Tequendama
1904	Urbanización Tequendama	1922	Camino Real J. Borrero S.
1905	Barrio Eucarístico	1923	Camino Real Los Fundadores
1906	San Fernando Nuevo	1981	Sector Altos de Santa Isabel
1907	Urbanización Nueva Granada	1982	Santa Bárbara
1908	Santa Isabel	1983	Tejares Cristales
1909	Bellavista	1984	Unidad Res. Santiago de Cali
1910	San Fernando Viejo	1985	Unidad Res. El Coliseo
1911	Miraflores	1988	Cañaveral Seguros Patria
1912	3 de Julio	1992	Cañaveral
1913	El Cedro	1994	Pampa Linda
1914	Champagnat	1995	Sector Cañaveral Guadalupe
1915	Urbanización Colseguros	1997	Sector Bosque Municipal
1916	Los Cámbulos	1999	U. Dep. A. Galindo Plaza Toros
1917	El Mortiñal		

Fuente: DAPM.

Fuente. CIENFI. Centro de Investigación en economía y finanzas. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Universidad ICESI. Santiago de Cali. 2007.

La concentración de la población en la Comuna 19 respecto a la distribución por edad presenta unos cambios importantes, la proporción de personas en edades menores a 15años es relativamente menor que la población entre 15 y 30años. Esto muestra un proceso de “envejecimiento” relativo de la población de esta comuna. En la gráfica 4 se aprecia la distribución de la población según rangos de edad, como se aprecia no existe mucha diferencia entre la distribución según género.

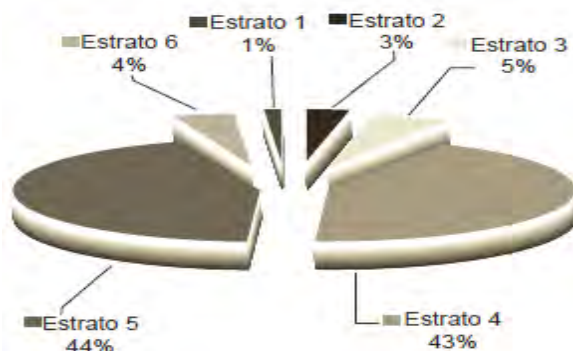
Figura 4. Gráfica. Pirámide poblacional Comuna 19.



Fuente. CENFI. Centro de Investigación en economía y finanzas. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Universidad ICESI. Santiago de Cali. 2007.

7.2.1. Estratificación. En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, se encuentra que el estrato más común es el 5 (estrato moda). Como se puede observar en la gráfica 5, el estrato 5 es aquel que presenta una mayor proporción del total de lados de manzanas de esta comuna. Es más, en los estratos 4 y 5 se concentra el 87% de todos los lados de manzanas de la comuna. Esto es importante puesto que la condición socioeconómica de la población cambia la manera en que estos demandan bienes y servicios, así mismo hace que los consumidores se han menos sensibles a los precios altos.

Figura 5. Gráfica. Distribución por estratos socioeconómicos Comuna 19



Fuente. CENFI. Centro de Investigación en economía y finanzas. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Universidad ICESI. Santiago de Cali. 2007.

En resumen, esta comuna concentra el 4,8% de la población total de la ciudad, en un área que corresponde al 9,4% de la ciudad, lo cual implica una de las densidades más bajas de la ciudad. Esta densidad relativamente baja es reflejo de la mayor concentración de estratos 4 y 5 en esta comuna.

Educación. En la comuna 19 asistían, para el 2005, un total de 21.638 estudiantes matriculados a 127 establecimientos educativos. De este total, se encontraban matriculados en el nivel preescolar un 9,6% en 64 instituciones educativas. Un 32% estaba matriculado en primaria en 37 establecimientos y finalmente, el mayor porcentaje de estudiantes matriculados se encontraba en secundaria y media con un 58,4%, en 26 establecimientos educativos. Así un 5% de la oferta educativa pública de la ciudad se encuentra en la comuna 19 y presta servicios de educación al 5,4% del total de estudiantes de la educación pública del municipio.⁴⁰

Por otro lado, según el Censo de Población de 2005, la comuna 19 presentaba una asistencia escolar del 84,4% para el rango de edad de 3 a 5 años, lo que significa que del total de niños en ese rango de edad sólo el 84,4% asisten a un establecimiento educativo de básica preescolar. En el rango de edad de los 6 a 10 años hay una asistencia del 95,6%, la mayor en comparación con el resto de rangos. La comuna 19 en su mayoría, está compuesta por profesionales (un 30,3% de la población total de la comuna), seguido por personas con básica secundaria (completa e incompleta) con un 28,2%.

Aspectos económicos. El Censo Económico de 2005 permite caracterizar económicamente esta comuna. El 6,9% de las unidades económicas de la ciudad se encontraban en 2005 en esta comuna, de las cuales 48,1% pertenecen al sector comercio, 43,8% al sector servicios y 8,1% a industria. Estas composiciones diferentes al total de la ciudad donde el comercio predomina claramente, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad. Así, esta comuna presenta una vocación mayor que toda la ciudad hacia los servicios

Según el tipo de actividad económica en la Comuna 19 se encuentra el 48,1% corresponde a servicios, el 43,8% a industria y 8,1% a industria, lo anterior demuestra que la Comuna 19 tiene una vocación hacia los servicios y el comercio, lo que eventualmente repercute en la cantidad de población que visita esta comuna con fines de comprar o contratar un servicio.

⁴⁰Ibíd. CIENFI.

7.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

El consultorio Oral Brackets tiene cuatro años en el mercado y a lo largo de este tiempo ha ido consolidando un portafolio de servicios, a continuación se hace una caracterización de los mismos.

7.3.1. Descripción de los servicios

Implantes dentales. Es el área de la odontología que se encarga de devolver al paciente total o parcialmente la función masticatoria mediante la colocación quirúrgica de aditamentos interóseos de diversos materiales que remplacez las raíces de los dientes perdidos. Estos aditamentos son comúnmente conocidos como Implantes Dentales.

Rehabilitación Oral. Esta área de la odontología se encarga de ofrecer la restauración del Sistema Estomatognático (músculos de cabeza y cuello, articulación temporomandibular, oclusión entre otros) y de dientes que han sido afectados por fracturas, caries, malformaciones de esmalte o dentina, cambios de coloración, enfermedades orales o sistémicas entre otras, utilizando prótesis de diferentes materiales y técnicas de laboratorio que le devuelven al paciente su salud oral.

Estética Dental. Es el área de la odontología mediante la cual la percepción subjetiva de lo hermoso por parte del odontólogo y de los pacientes hace parte fundamental del tratamiento restaurador.

Diseño de Sonrisa. Para muchos especialistas la expresión: “diseño de sonrisa” es meramente una herramienta comercial para describir un servicio odontológico. Sin embargo, además de ser una estrategia comercial es un proceso continuo e individual para cada paciente mediante el cual las características subjetivas de belleza dental se trabajan en conjunto con las diferentes opciones de tratamiento odontológico como son:

- Ortodoncia
- Resinas Directas e Indirectas.
- Blanqueamiento Dental
- Prótesis Fijas y Removibles
- Implantes
- Periodoncia

- Cirugía Maxilofacial

Odontopediatría. La odontopediatría es el área de la odontología que se encarga de la atención integral del paciente pediátrico (niño desde cero meses hasta los 14 años de edad aproximadamente), también conocida como odontología infantil. Idealmente la primera visita odontológica debe ser a muy temprana edad no solamente para que el paciente se vaya adaptando, sino para que el odontopediatra ofrezca la educación pertinente a los padres y acudientes acerca de los cuidados que se deben tener para conservar la salud oral integral de los niños.

7.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para conocer los hábitos de consumo de los clientes potenciales se realizó una investigación de mercados, usando para ello una encuesta con la cual se consultó a 382 personas que visitaron entre los meses de noviembre y diciembre las universidades (Univalle y Universidad Libre) clínica Tequendama, centros comerciales (Éxito y Comfandi) en el Sur de Cali. En las siguientes gráficas se presentan los resultados de esta investigación.

7.4.1. Caracterización datos demográficos

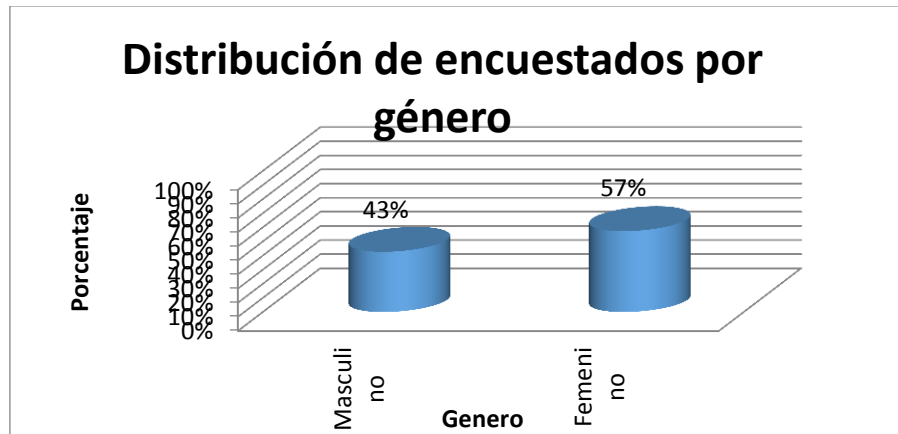
- **Distribución por género.** Como se observa en la tabla 4 y gráfica 6, el 43% de los encuestados fueron hombres y 57% fueron mujeres. La distribución no presento diferencias significativas respecto a la distribución por género.

Cuadro 3. Distribución de Encuestados por Genero

¿Ha visitado al odontologo en los últimos 12 meses?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Masculino	163	43%	
Femenino	219	57%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 6. Gráfica Distribución de Encuestados por Genero



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

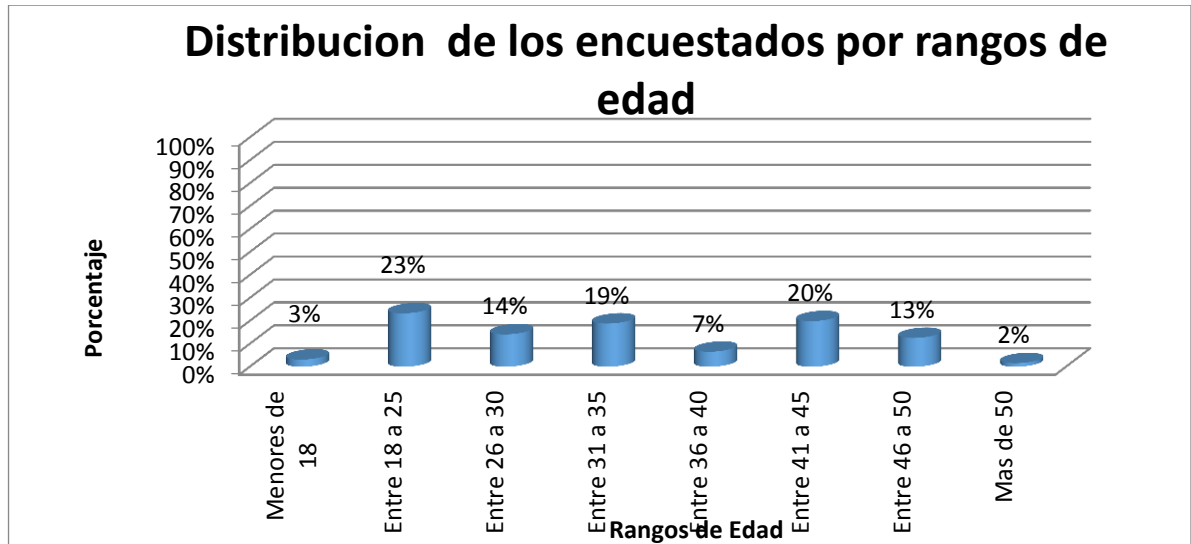
- **Distribución por rangos de edad.** Como se aprecia en la tabla 5 el 23% de los encuestados se ubica en el rango de 18 a 25 años, el 20% entre 41 a 45 años, 19% entre 31 a 35, siendo los rangos de edad más representativos para la comuna 19 debido a la concentración.

Cuadro 4. Distribución por rangos de edad

Rangos de edad de los encuestados			
	Frecuencia	Porcentaje	
Menores de 18	12	3%	
Entre 18 a 25	89	23%	
Entre 26 a 30	54	14%	
Entre 31 a 35	72	19%	
Entre 36 a 40	25	7%	
Entre 41 a 45	76	20%	
Entre 46 a 50	48	13%	
Mas de 50	6	2%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 7. Gráfica. Distribución por rangos de edad



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

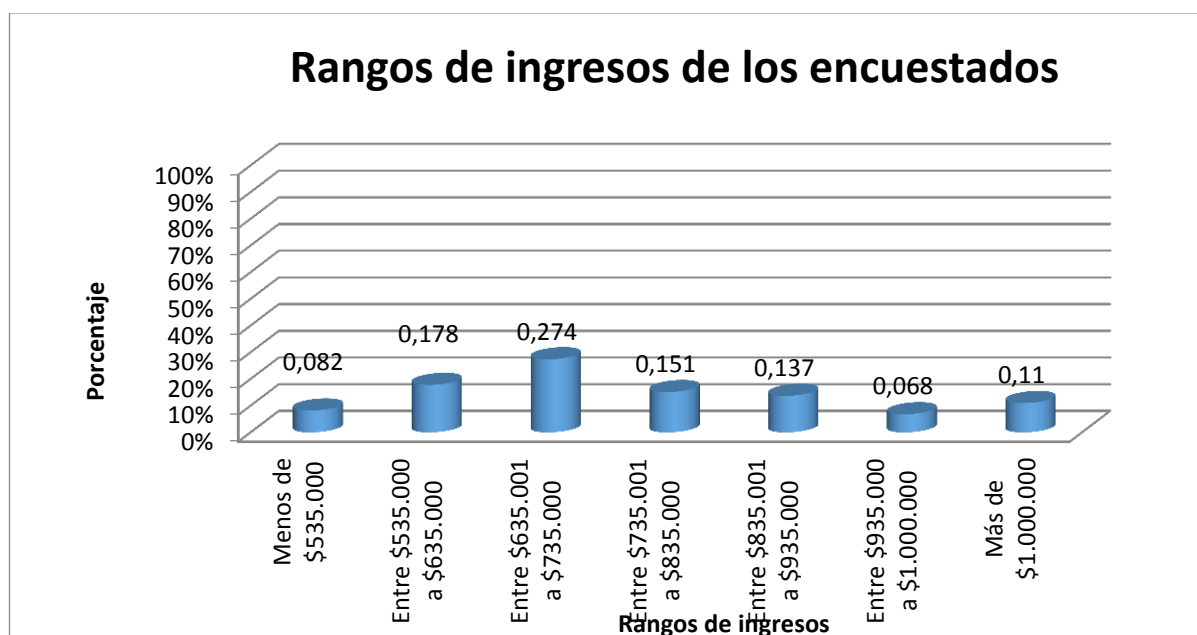
- **Distribución por ingresos.** El 27% de los encuestados tiene ingresos entre 635.000 y \$735.000, le sigue un 18% que percibe unos ingresos entre \$535.000 y \$635.000, un 15% percibe ingresos entre \$735.001 a \$835.000. Llama la atención que solo el 11% obtiene ingresos por encima de un millón de pesos. En la tabla 6 y gráfica 8 se aprecia la distribución detallada.

Cuadro 5. Distribución por Ingresos

Rangos de ingresos de los encuestados			
	Frecuencia	Porcentaje	
Menos de \$535.000	12	8%	
Entre \$535.000 a \$635.000	23	18%	
Entre \$635.001 a \$735.000	18	27%	
Entre \$735.001 a \$835.000	19	15%	
Entre \$835.001 a \$935.000	45	14%	
Entre \$935.000 a \$1.000.000	144	7%	
Más de \$1.000.000	121	11%	
Total	382	100	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 8. Gráfica 3. Distribución por ingresos



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

- **Frecuencia por visitas.** Respecto a la frecuencia de visita al odontólogo como se aprecia en la anterior tabla y gráfica se encuentra la periodicidad en que los clientes acceden al servicio odontológico, el 48% de las personas visitan al odontólogo cada seis meses, el 23% cada año y el 20% cada tres meses.

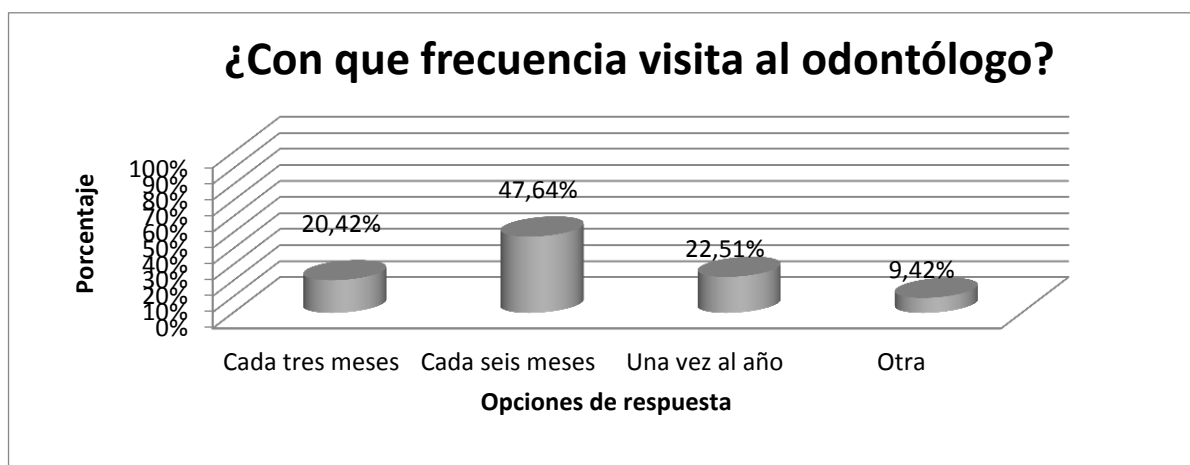
Algunos de los encuestados relacionados en la categoría “otra” manifestaron que visitan al odontólogo ocasionalmente según su tratamiento o en urgencias.

Cuadro 6. Frecuencia visita al odontólogo

¿Con qué frecuencia visita al odontólogo?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Cada tres meses	78	20%	
Cada seis meses	182	48%	
Una vez al año	86	23%	
Otra	36	9%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 9. Gráfica Frecuencia de visita al odontólogo



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

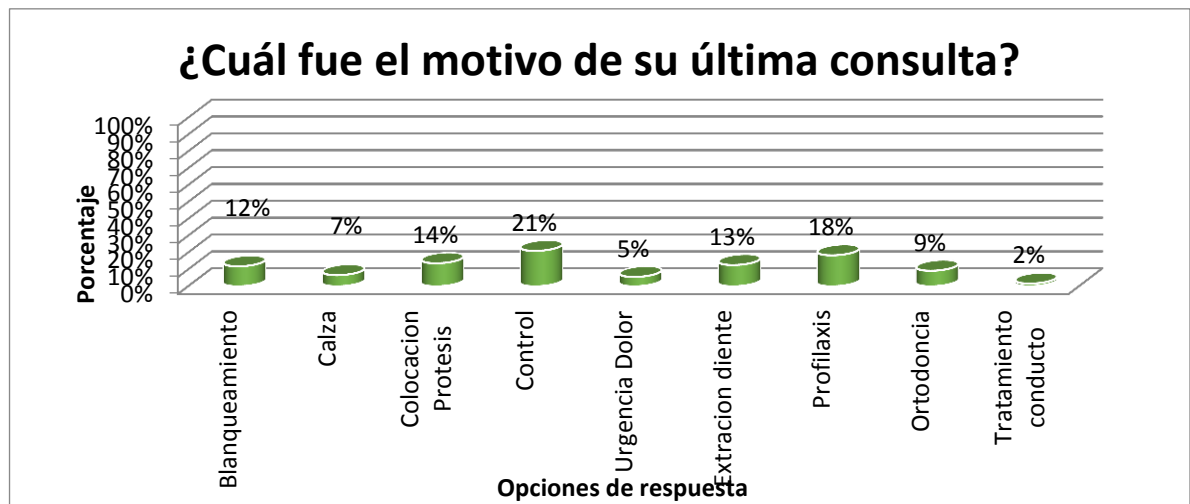
- **Distribución por motivos consultas.** En la tabla 8 y gráfica 10 se consideran los motivos de la última visita de las personas que se consultaron, como se aprecia el principal motivo fue a control con un 21%, seguido por la Profilaxis con un 18%, colocación de prótesis 14%, extracción de dientes 13%, blanqueamientos 12%, ortodoncia 9%, calzas (resinas) 7%, entre otras.

Cuadro 7. Motivo última consulta

¿Cuál fue el motivo de su última consulta?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Blanqueamiento	45	12%	
Calza	25	7%	
Colocacion Protesis	52	14%	
Control	80	21%	
Urgencia Dolor	21	5%	
Extracion diente	48	13%	
Profilaxis	70	18%	
Ortodoncia	35	9%	
Tratamiento conducto	6	2%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 10. Gráfica Motivo última consulta



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

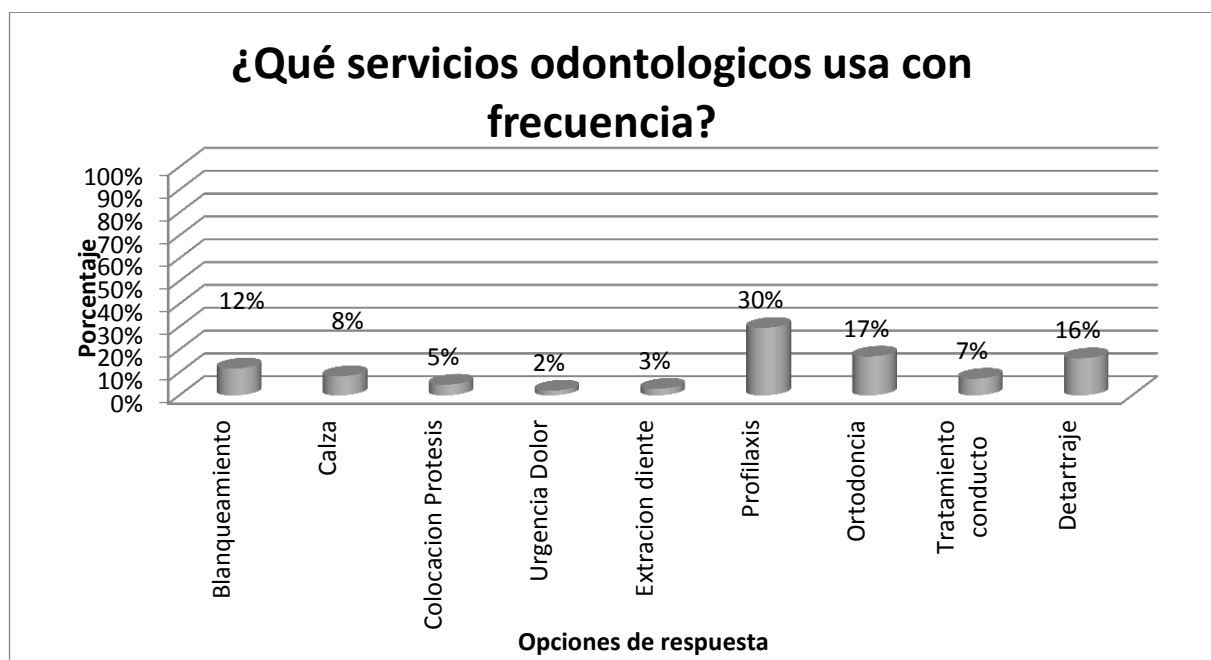
- **Distribución de uso de los servicios.** También se consultó a los encuestados cuales son los servicios que más se demandan, como se puede apreciar en la tabla 9 y gráfica 11 son varios, algunos de los cuales entran en la categoría de tratamientos estéticos como el blanqueamiento y ortodoncia.

Cuadro 8. Frecuencia de uso de los servicios odontológicos

¿Qué servicios odontológicos usa con frecuencia?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Blanqueamiento	45	12%	
Calza	32	8%	
Colocacion Protesis	18	5%	
Urgencia Dolor	8	2%	
Extracion diente	11	3%	
Profilaxis	113	30%	
Ortodoncia	65	17%	
Tratamiento conducto	28	7%	
Detartraje	62	16%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 11. Gráfica Servicios odontológicos usados con frecuencia



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

- **Distribución por uso de E.P.S.** Como se aprecia en la tabla 10 y gráfica 12 el 85% de los encuestados tienen afiliación alguna E.P.S, solo un 15% no dispone de este tipo de afiliaciones.

Cuadro 9. Afiliación E.P.S

¿Tiene E.P.S?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Si	323	84,55%	
NO	59	15,45%	
Total	382	100,00%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 12. Gráfica Afiliación E.P.S



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

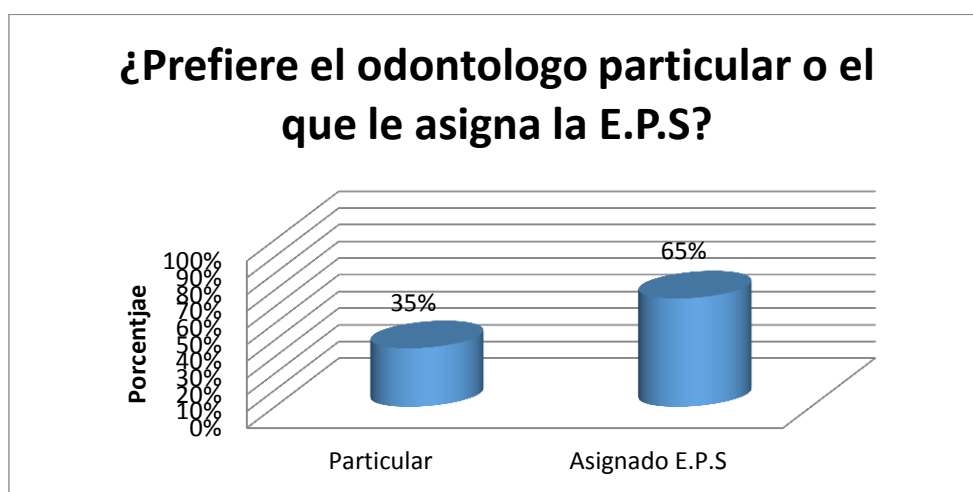
Preferencia de servicio; E.P.S o Particular. Considerando que gran parte de los consultados (85%) tiene afiliación a E.P.S se procedió a consultar si prefieren un odontólogo particular o el que ofrece su sistema de salud. Como se observa en la tabla 11 y grafica 13 el 35% prefieren un odontólogo particular.

Cuadro 10. Preferencia de un odontólogo particular o E.P.S

¿Prefiere el odontólogo particular o el que le asigna la E.P.S?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Particular	134	35%	
Asignado E.P.S	248	65%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 4. Preferencia de un odontólogo particular o E.P.S



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

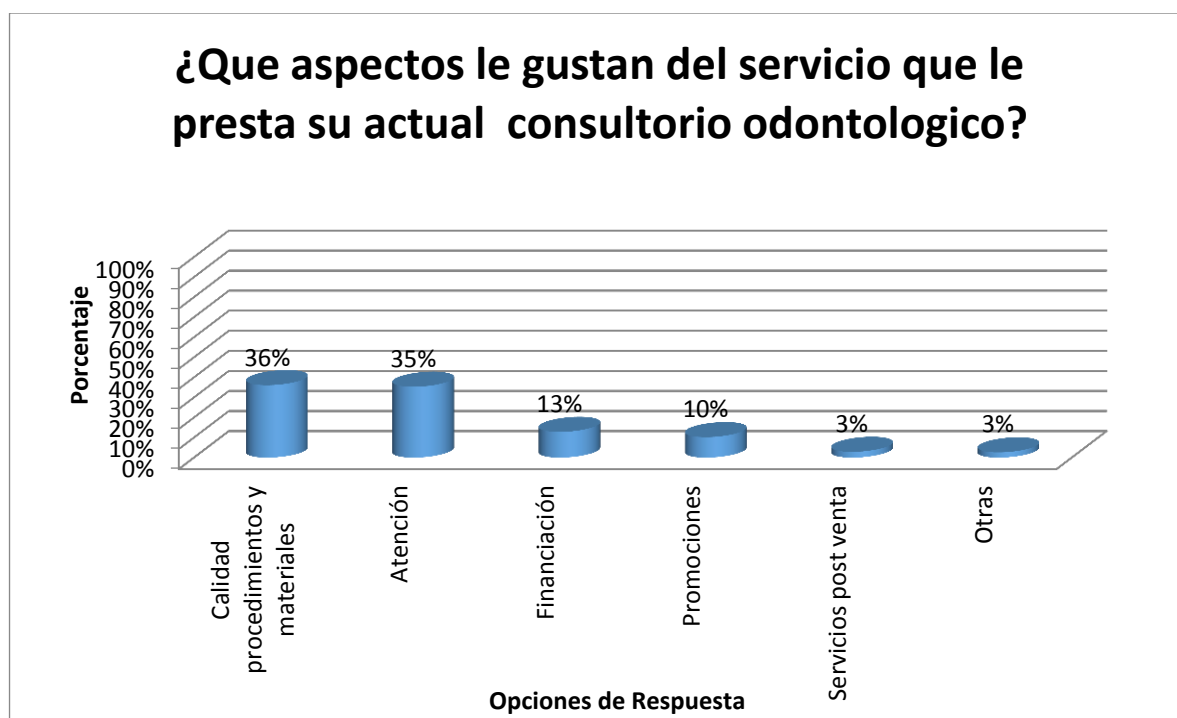
Aspectos de preferencia de respecto al servicio. Se consultó a los encuestados sobre los aspectos que prefieren del servicio odontológico, como se observa en la tabla 12 y gráfica 14, los de mayor preferencia son: con un 36% lo prefiere por la calidad de procedimientos y materiales un 35% por la atención y el 13% por la financiación.

Cuadro 11. Aspectos de preferencia del servicio odontológico

¿Que aspectos le gustan del servicio que le presta su actual consultorio odontologico?						
Calidad procedimientos y materiales	Atención	Financiación	Promociones	Servicios post venta	Otras	Frecuencia
138	135	49	39	11	10	382
36%	35%	13%	10%	3%	3%	100%

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 14. Gráfica. Aspectos de preferencia del servicio odontológico



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

- **Factores para escoger un odontólogo.** Se consultó a los encuestados sobre los aspectos que prefieren a la hora de escoger algún servicio odontológico, como se aprecia en la siguiente tabla, el factor más mencionado fue el precio con un 44%, le siguió la variedad de servicios citado por un 23% y en tercer

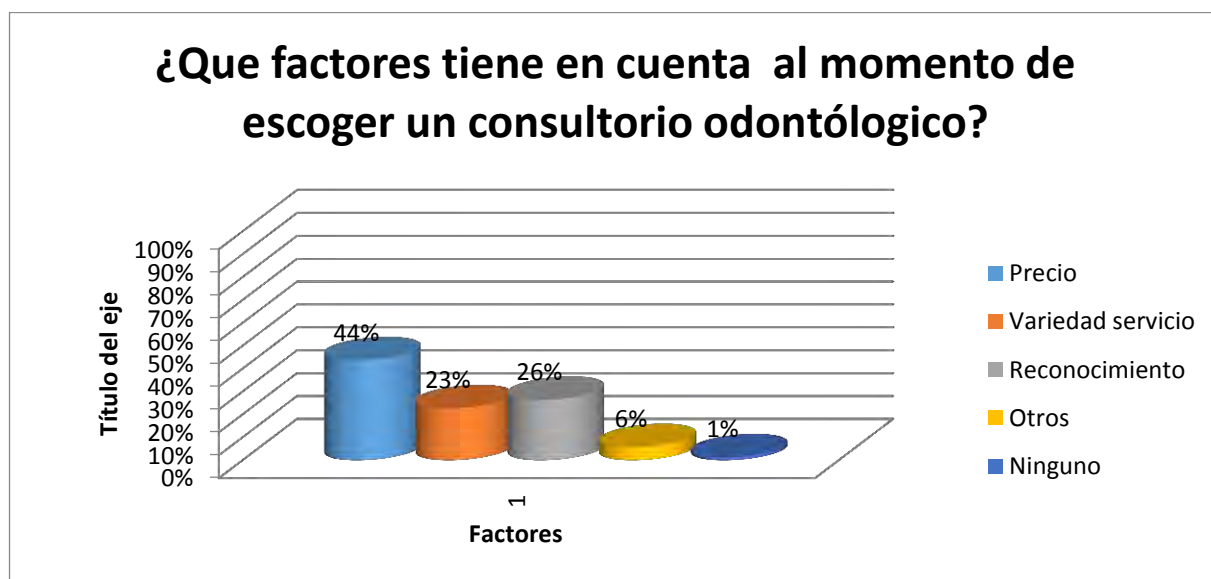
lugar el reconocimiento citado por un 26%, y el 6% por otros aspectos como: Promociones, descuentos, etc.

Cuadro 12. Factores de preferencia de un odontólogo

¿Que factores tiene en cuenta al momento de escoger un consultorio odontológico?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Precio	167	44%	
Variedad servicio	87	23%	
Reconocimiento	101	26%	
Otros	22	6%	
Ninguno	5	1%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 15. Gráfica Factores de preferencia de un odontólogo



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

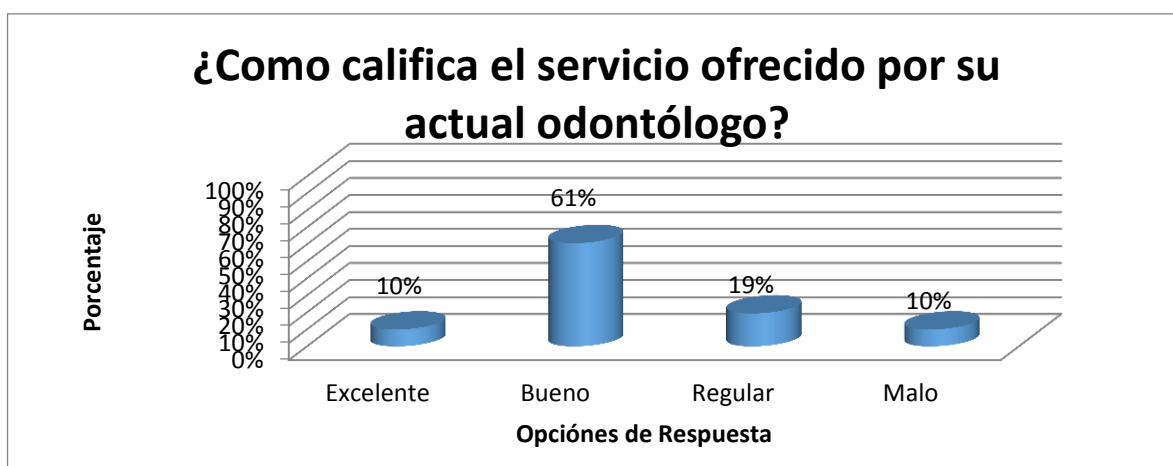
- **Calificación de los servicios.** Se solicitó a los encuestados calificar el servicio que obtienen de su actual odontólogo, como se aprecia en la tabla 14 y gráfica 16 el 61% lo califican de bueno, el 10% de excelente, el 19% siente que es regular o malo, lo que significa que existe algún grado de inconformidad, situación positiva porque daría cabida para que las personas piensen en cambiar de profesional.

Cuadro 13. Como califica el servicio de su actual odontólogo

¿Como califica el servicio ofrecido por su actual odontologo?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Excelente	38	10%	
Bueno	232	61%	
Regular	74	19%	
Malo	38	10%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 16. Gráfica. Como califica el servicio de su actual odontólogo



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

- **Aspectos que no generan valor agregado en la prestación del servicio.** Respecto a los aspectos negativos como se evidencia en la tabla 15 y gráfica 17 el 27% no le gusta la demora en las citas, el 35% considera elevados los precios, el 12% indica demora en los trabajos (prótesis especialmente), así mismo el 12% manifiesta mala calidad de los materiales, entre otros aspectos.

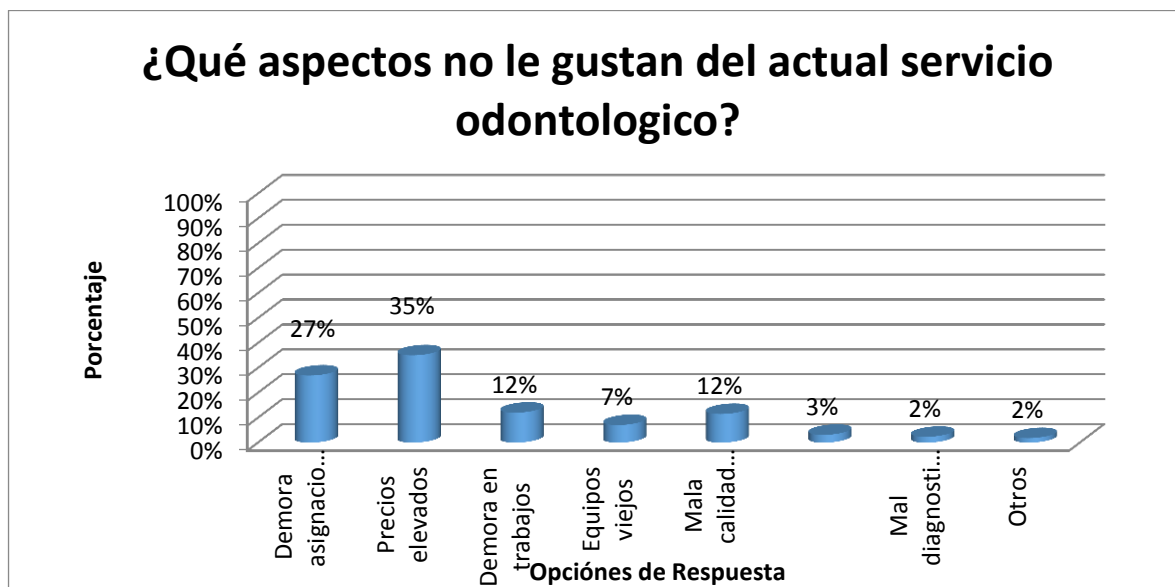
Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta por la Clínica Oral Brackets para no incurrir en las mismas falencias, y alcanzar con ello mayor satisfacción de los actuales clientes y los que estén próximos por venir.

Cuadro 14. Aspectos negativos del actual servicio odontológico

¿Qué aspectos no le gustan del actual servicio odontológico?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Demora asignacion citas	103	27%	
Precios elevados	134	35%	
Demora en trabajos	46	12%	
Equipos viejos	27	7%	
Mala calidad materiales	44	12%	
Falta financiacion	12	3%	
Mal diagnostico	9	2%	
Otros	7	2%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 17. Gráfica. Aspectos negativos del actual servicio odontológico



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

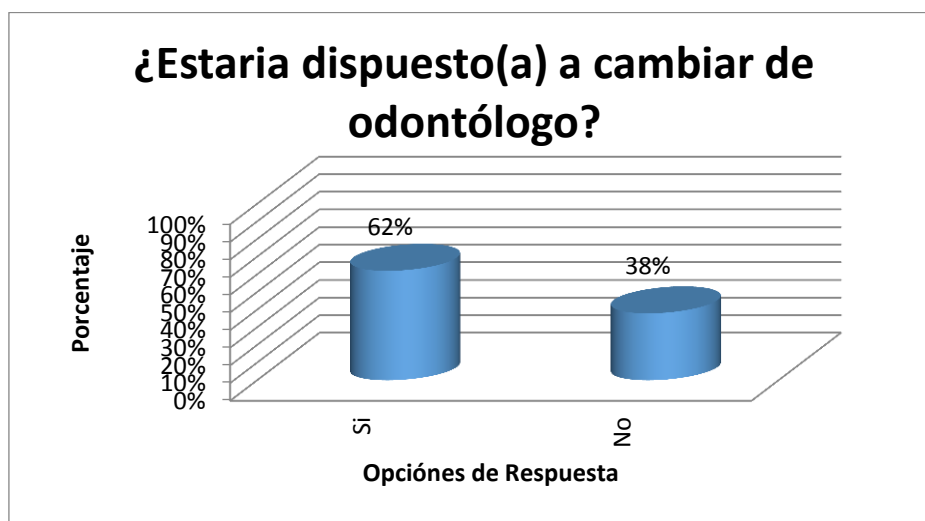
- **Intención de cambio de odontólogo.** Se preguntó a las personas si estarían dispuestos a cambiar de odontólogo, como se aprecia en la tabla 16 y gráfica 18, el 62% estaría dispuesto a cambiar de odontólogo, un 38% manifestó no estar dispuesto a hacerlo.

Cuadro 15. Intensión cambiar de odontólogo

¿Estaría dispuesto (a) a cambiar de odontologo?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Si	237	62%	
No	145	38%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 18. Gráfica Intensión cambiar de odontólogo



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

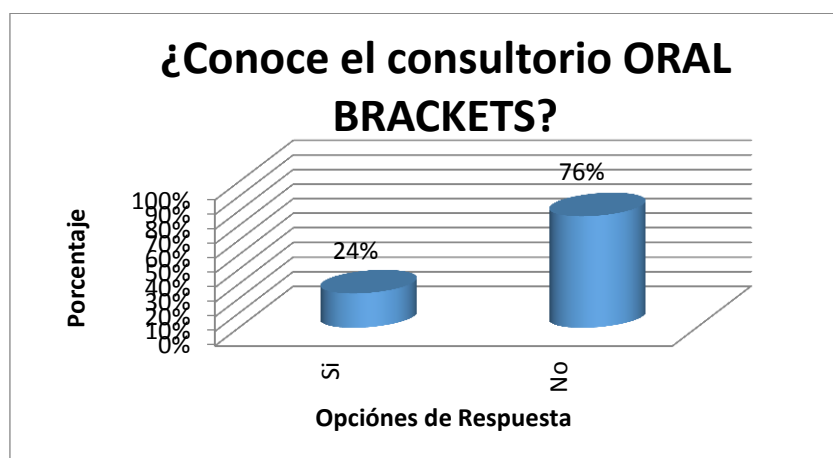
- **Reconocimiento Oral Brackets.** Se indagó a los encuestados si conocen el Consultorio Oral Brackets como se aprecia en la tabla 17 y gráfica 19, el 76% no conoce la marca, solo un 24% equivalente a 90 personas manifestaron si conocerlo. Este es uno de los aspectos más negativos puesto que no hay reconocimiento de la marca del consultorio, lo que significa una menor posibilidad que los consumidores hagan uso de los servicios ofrecidos.

Cuadro 16. Reconocimiento del consultorio Oral Brackets

¿Conoce el consultorio ORAL BRACKETS?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Si	90	24%	
No	292	76%	
Total	382	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 19. Gráfica. Reconocimiento del consultorio Oral Brackets



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

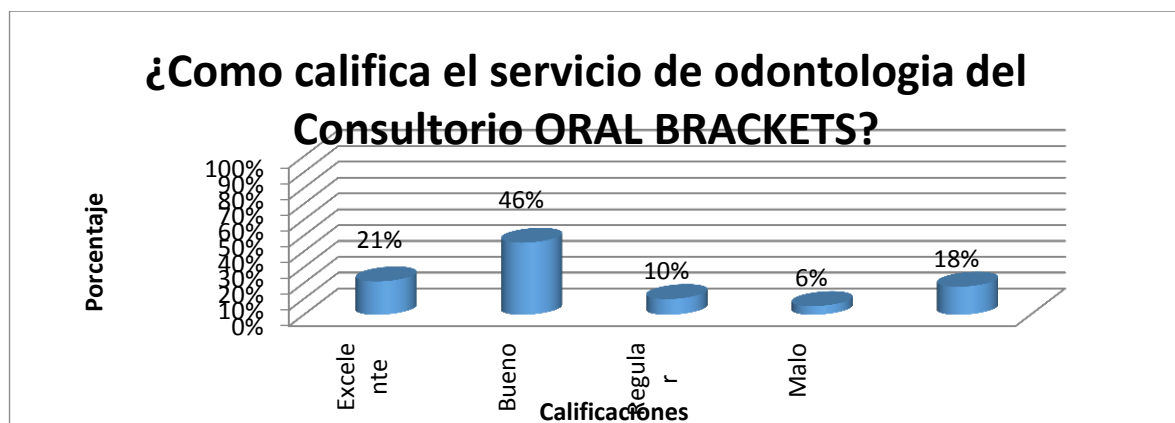
- **Calificación del servicio de Oral Brackets.** Se solicitó a las 90 personas que conocen el Consultorio objeto de estudio que califiquen el servicio, como se aprecia en la tabla 18 y gráfica 20 el 46% la calificó como bueno, el 21% como excelente, un 10% como regular, solo un 6% como malo y un 18% de las personas aún no lo han utilizado. Aunque en su mayoría las calificaciones fueron positivas se debe mejorar para que el cliente tenga una mejor percepción del servicio.

Cuadro 17. Calificación servicio de Oral Brackets

¿Como califica el servicio de odontología del consultorio ORAL BRACKETS?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Excelente	19	21%	
Bueno	41	46%	
Regular	9	10%	
Malo	5	6%	
No lo ha usado	16	18%	
Total	90	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 20 Gráfica Calificación servicio de Oral Brackets



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

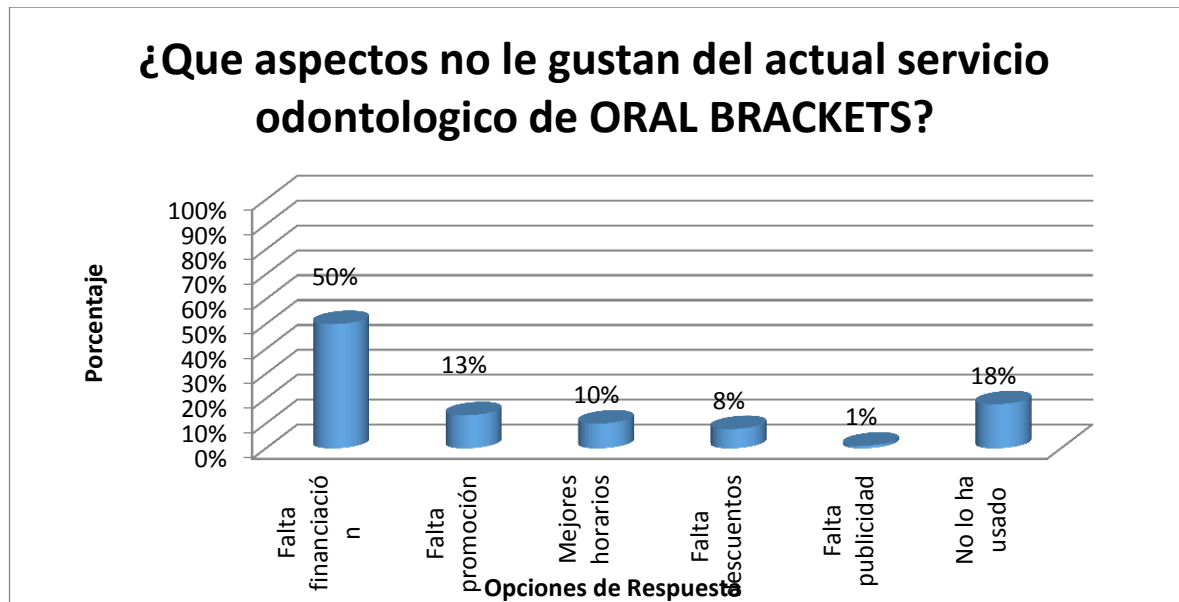
- **Aspectos a mejorar del servicio de Oral Brackets.** Respecto a los aspectos negativos que se deben mejorar figuran varios, como se aprecia en la tabla 19 y gráfica 21, el 50% considero que falta financiación, el 13% falta promoción, 10% exige mejores horarios, 8% falta descuentos y 1% dice que falta publicidad. En este sentido la empresa debe mejorar en distintos factores internos, en especial la promoción para dar a conocer la marca y los servicios. Así mismo, deberá buscar convenios para poder ofrecer mecanismos de financiación a sus clientes.

Cuadro 18. Aspectos a mejorar del actual servicio que ofrece Oral Brackets

¿Qué aspectos no le gustan del actual servicio odontologico de ORAL BRACKETS?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Falta financiación	45	50%	
Falta promoción	12	13%	
Mejores horarios	9	10%	
Falta descuentos	7	8%	
Falta publicidad	1	1%	
No lo ha usado	16	18%	
Total	90	100%	

Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

Figura 21 Gráfica. Aspectos a mejorar del actual servicio que ofrece Oral Brackets



Fuente. Encuesta 382 habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali. Noviembre-Diciembre. 2013.

En general las personas buscan varios aspectos a la hora de escoger un odontólogo, destacándose aspectos como la financiación, precios bajos, variedad de servicios, calidad, prontitud en la asignación de citas. La gran debilidad que tiene el Consultorio Oral Brackets es que no es reconocido, debe trabajar en este sentido, aprovechando la intención de las personas de cambiar de odontólogo.

Recomendaciones sobre los hallazgos de la encuesta. Se encontró que la distribución por edad es variada, concentrándose principalmente en población joven, considerando que la edad es una variable importante es importante diseñar servicios orientados a cada grupo poblacional según su rango de edad, los padecimientos normales asociados al envejecimiento entre otros. Es de anotar que la población joven demanda una mayor cantidad de servicios de odontología estética lo que lo hace un segmento rentable y atractivo en la comuna 19.

Respecto a la frecuencia de visita al odontólogo es importante que la Clínica Oral Brackets, se enfoque y concientice a sus pacientes en visitar más regularmente al odontólogo lo que generaría mayores ventas y a la vez una mejor salud oral.

Según los tipos de servicios más demandados, se encontró que la profilaxis es uno de los que tiene mayor demanda, se debe usar este procedimiento a forma de diagnóstico para promover la venta de otros.

Se encontró que existe una amplia cobertura del sistema de salud, sin embargo existe una mayor preferencia por el odontólogo particular, entre los argumentos citados se encuentra la calidad del servicio, prontitud en la asignación de citas, entre otros.

Respecto a los factores de preferencia, es importante destacar que los consultados no solo se guían por aspectos relacionados con el precio sino que consideran otros aspectos como la calidad y la atención, aspectos que se deben tener en cuenta para generar una ventaja diferenciadora.

Finalmente los encuestados demostraron que están dispuestos a cambiar de odontólogo, este es un aspecto positivo porque significa que los consumidores están abiertos a nuevas propuestas que realicen los competidores del mercado.

8. FASE II. ANALISIS SITUACIONAL DE LA CLINICA ODONTOLOGICA ORAL BREAKERS

8.1. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

En la siguiente tabla se presenta la matriz de factores de evaluación externos en la cual se ubican las oportunidades y amenazas donde se les asigna una calificación y se ponderan según la importancia que estas tengan para el desempeño en el mercado.

Como se aprecia en la siguiente tabla, se listaron amenazas y oportunidades, a cada factor se le asignó un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le calificó conforme la empresa lo valora (o gestiona).⁴¹

Para calificar las variables se usaron los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

⁴¹BELTRAN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

Cuadro 19. Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
			SOPESADO
OPORTUNIDADES			
Diversificación de los servicios de salud oral, destacándose especialidades como los servicios estéticos.	0,16	3	0,48
Concentración de empresas e instituciones educativas en la Comuna 19 para realizar venta institucional.	0,2	4	0,8
Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral. Y mayor demanda de servicios estéticos.	0,1	3	0,3
Distribución de la población por edad de la comuna 19 lo que permite una segmentación específica y la concentración.	0,1	3	0,3
La comuna 19 concentra población de estratos económicos con mayor poder adquisitivo	0,15	4	0,6
AMENAZAS			0
Crecimiento de la competencia: Consultorios y clínicas privadas.	0,06	2	0,12
Aumento de la cobertura del sistema de salud (E.P.S y Sisben).	0,04	2	0,08
Reducción de precios por aumento de la competencia.	0,05	2	0,1
Cambios tecnológicos en la industria	0,08	1	0,08
Expansión de Clínicas Privadas bajo la modalidad franquicia en el mercado de la ciudad de Cali	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,92

Nota. 1=amenaza mayor; 2=amenaza menor; 3=oportunidad menor; 4=oportunidad mayor.

Al observar el resultado de la matriz EFE se encuentran los factores externos que obtuvieron una calificación de 2,92, lo que demuestra que el ambiente externo de la Clínica Oral Brackets tiene oportunidades importantes que se pueden trabajar duro y así contribuir en la consecución de metas y objetivos

Sin embargo se debe trabajar en las amenazas que restan atractivo comprometiendo el desarrollo de la clínica.

8.2. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

La matriz de factores internos es un *“instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales*

de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.⁴² A cada uno de los factores se les asignó un peso entre 0.0 y 0.1, considerando la importancia que tiene este factor para el sector competitivo, posteriormente a cada factor se le asignó una calificación acorde a la situación de la empresa en evaluación.

Para calificar las distintas: fortalezas o debilidades se usó una escala así:

- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3
- Debilidad Menor: 2
- Debilidad mayor: 1

Cuadro 20. Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO
			SOPEADO
FORTALEZAS			
Ubicación estratégica de la clínica por la concentración de población, de instituciones educativas y zona comercial.	0,08	4	0,32
Disponibilidad de equipos odontológicos y materiales de calidad	0,09	4	0,36
Compromiso de la gerencia para implementar un plan estratégico de mercadeo	0,1	4	0,4
Formación y experiencia de los odontólogos	0,1	3	0,3
Disponibilidad de recursos financieros para adelantar una campaña de promoción y publicidad	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			0
Falta de planeación estratégica.	0,08	2	0,16
Pocas actividades de promoción y publicidad	0,1	2	0,2
Falta de mecanismos de financiación para que el cliente pueda acceder a los tratamientos.	0,07	1	0,07
Falta recordación de la marca en la comuna 19.	0,1	1	0,1
No se dispone de un sistema contable preciso que permita establecer los precios y determinar el punto de equilibrio.	0,1	2	0,2
Subutilización de la capacidad instalada que tiene la clínica para atender paciente, a causa de las bajas ventas.	0,09	2	0,18
TOTALES	1		2,65

Nota. 1=Debilidad mayor; 2=Debilidad menor; 3=Fortaleza menor; 4=Fortaleza mayor.

⁴²Ibíd.

Al observar el resultado obtenido con la aplicación de la matriz EFI se encuentra que la calificación asignada a los factores internos fue de 2.65 esto demuestra que la Clínica Oral Brackets tiene una buena posición interna debido a que sus fortalezas son de peso para contrarrestar las debilidades, sin embargo es de vital importancia evaluar estas y realizar planes de acción que permitan convertirlas en nuevas fortalezas dentro de la organización.

Algunos aspectos relevantes para este resultado son buena ubicación estratégica, equipos tecnológicos y modernos, experiencia de los odontólogos, estos factores le permiten a la clínica seguir compitiendo y lograr el crecimiento esperado.

8.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo permite compara a varios competidores a partir de una serie de variables.

Factores de éxito: los cuales influyen en el éxito comercial de los consultorios odontológicos. Los factores fueron seleccionados teniendo en cuenta lo planteado por el administrador de Oral Brackets y según las observaciones realizadas a los competidores tanto a las instalaciones de los consultorios como a su portafolio de servicios. Estos factores seleccionados aplican a los consultorios odontológicos y además rigen para todas las empresas que lo venden un producto o prestan un determinado servicio, son aspectos considerados dentro de las estrategias de mercadeo.

TECNOLOGIA. Hace referencia a los equipos usados en los tratamientos, que permiten prestar servicios novedosos con gran calidad y a bajo precio.

RECURSO HUMANO. Hace referencia la formación y experiencia de cada odontólogo y auxiliares que prestan el servicio o intervienen en el.

SERVICIO. Hace referencia la experiencia de compra, y considera la atención que recibe el paciente durante el tiempo que dura el tratamiento, tanto antes, durante como después.

RECURSO FINANCIERO. Es la capacidad de recursos económicos para financiar las operaciones, tanto comerciales como productivas.

COBERTURA. Esta considera la capacidad para atender distintos segmentos del mercado, incluyendo la segmentación geográfica

8.3.1 Análisis comparativo con la competencia. El análisis comparativo se realizó con tres competidores directos que se consideran atienden a los mismos segmentos de clientes y son reconocidos en el mercado.

Competidores. A continuación se listan los principales competidores con los que compete Oral Brackets en la Comuna 19 y que serán objeto de comparación.

- ✓ ORAL BRACKETS
- ✓ SONRIA
- ✓ DENTISALUD
- ✓ GODIN

Como se observa en la tabla 22, a cada factor de éxito se le asignó un peso determinado y se calificó este factor para cada uno de los competidores, posteriormente el peso del factor se multiplica por la calificación para obtener el valor sopesado, finalmente se suman todos estos valores para obtener la calificación competitiva.

El peso asignado para cada factor de éxito fue asignado a consideración de los intereses de la empresa y según las observaciones realizadas al sector odontológico, teniendo en cuenta la influencia e importancia de este en el mercado de la comuna 19, donde los consumidores se caracterizan por su nivel socioeconómico, nivel de educación y hábitos de compra:

Pesos asignados

FACTORES	PESO RELATIVO	
✓ TECNOLOGIA	0,2	(20%)
✓ RECURSO HUMANO	0,25	(25%)
✓ SERVICIO	0,25	(25%)
✓ RECURSO FINANCIERO	0,15	(15%)
✓ COBERTURA	0,15	(15%)

Para calificar las distintas variables que afectan a los competidores se usó una escala así.⁴³

⁴³ BELTRAN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

La calificación fue asignada después de revisar el factor a evaluar en cada uno de los competidores, para esto se visitó y observó los consultorios de la competencia.

Cuadro 21. Matriz Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	ORAL BRACKET		SONRIA		DENTISALUD		GODIN	
		Valor	Resultado,	Valor	Resultado	Valor	Resultado,	Valor	Resultado
TECNOLOGIA	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
RECURSO HUMANO	0,25	4	1	4	1	3	0,75	3	0,75
SERVICIO	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75	3	0,75
RECURSO FINANCIERO	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	4	0,6
COBERTURA	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
	1		2,80		3,85		3,2		3,15

El resultado de la matriz de perfil competitivo demostró que la Clínica Odontológica Sonría se considera el competidor con mayores fortalezas, porque obtuvo la mayor calificación 3,85, seguido de la Clínica Denti Salud con una calificación de 3,2, la Clínica Godin con 3,15 y en última posición la Clínica Oral Brackets con una puntuación de 2,8.

Oral Brackets debe mejorar aspectos como la calidad financiera, que a su vez le permite financiar sus operaciones en especial las de promoción y ventas, donde tiene menos acciones o actividades en comparación con los competidores. De igual manera debe mejorar las estrategias de distribución para alcanzar una mayor cobertura en el mercado. De igual manera en factores como: tecnología y servicio debe mejorar para optimizar sus capacidades y diferenciarse de la competencia.

8.4. MATRIZ DOFA

Partiendo de las condiciones del entorno y de sector donde se encuentra el consultorio odontológico objeto de estudio, se procedió a realizar un listado de amenazas y oportunidades. Y con base en la situación interna, según lo

manifestado por el personal del consultorio se procedió a listar las debilidades y fortalezas. Una vez definidas todas estas variables se procede a la construcción de la matriz DOFA, tal cual se relaciona en la siguiente tabla.

Cuadro 22. Análisis DOFA

MATRIZ DOFA	Fortalezas – F	Debilidades – D
ORAL BRAKETS	F1. Ubicación estratégica de la clínica por la concentración de instituciones educativas y zona comercial. F2. Disponibilidad de equipos odontológicos y materiales de calidad. F3. Compromiso de la gerencia para implementar un plan estratégico de mercadeo. F4. Formación y experiencia de los odontólogos. F5. Disponibilidad de recursos financieros para adelantar una campaña de promoción y publicidad.	D1. Falta de planeación estratégica D2. Pocas actividades de promoción y publicidad. D3. Falta de mecanismos de financiación para que el cliente pueda acceder a los tratamientos. D4. Falta recordación de la marca en la comuna 19. D5. No se dispone de un sistema contable preciso que permita establecer los precios y determinar el punto de equilibrio. D6. Subutilización de la capacidad instalada que tiene la clínica a causa de bajas ventas
Oportunidades –O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
O1. Diversificación de los servicios de salud oral, destacándose especialidades como los servicios estéticos. O2. Concentración de las empresas e instituciones educativas en la comuna 19 para realizar venta institucional. O3. Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral. O4. Distribución de la población por edad de la comuna 19, lo que permiten la segmentación específica y la concentración. O5. La población de la comuna 19 concentra población de estratos económicos con mayor poder adquisitivo.	F1.O2. Establecer la venta institucional para lo cual se recurre a la contratación de vendedores y uso de canales como internet. F2. O1. Destacar aspectos que diferencien los servicios de la clínica por su calidad, materiales, tecnología y profesionalismo de los odontólogos. F3. O4. O5. Segmentar el mercado concentrándose en la población entre 18 y 40 años que tienen una mayor participación en el total de la población y en los estratos 3, 4 y 5. F5. O1. O3. Establecer una mezcla de promoción para hacer el lanzamiento de marca, y difundir los servicios odontológicos entre los clientes potenciales de la comuna 19.	D2. O1. Diseñar un plan de mercadeo haciendo énfasis en la segmentación y concentración. D1. D6. O2. Implementar la venta institucional llegando a instituciones educativas y empresas. D3. O3. Establecer mecanismos de financiación para facilitar el acceso a los servicios, generando convenios con instituciones bancarias. D5. O1. Establecer un sistema contable para conocer los precios y margen de contribución por servicio y así llevar mejor control de costos e ingresos.
Amenazas –A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
A1. Crecimiento de la competencia: consultorios y clínicas privadas. A2. Aumento de la cobertura del sistema de Salud. (E.P.S y Sisben) A3. Reducción de precios por aumento de la competencia. A4. Cambios tecnológicos en la industria. A5. Expansión de clínicas privadas bajo la modalidad de franquicias en el mercado de Cali.	A1. F2. Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad de los tratamientos y en la atención integral al paciente. A2. F4. Diferenciarse de las clínicas orales del sistema de salud, a través del servicio que prestan los odontólogos y lo oportuno de los mismos. A3. F1. Aumentar las ventas institucionales, generando un mayor margen de rentabilidad por cantidad de servicios vendidos sin necesidad de incrementar precios. A1. A5. F5. Implementar una mezcla de promoción para dar a conocer la marca, tener mayor recordación y presentar los servicios ofrecidos.	A1. D1. Establecer un plan estratégico para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad. A1. A2. A5. D4. Establecer una mezcla de promoción para generar mayor recordación y posicionamiento de la clínica frente a la competencia. A3.D3. Establecer convenios con instituciones bancarias para facilitar el acceso a financiación para que el cliente adquiera los servicios. A3. D5. Establecer un sistema contable para llevar control de los costos y verificar que estos se reduzcan según lo planificado.

La matriz DOFA cruzada que se presentó anteriormente permite generar una serie de estrategias que sirven como base para la formulación del plan de mercadeo. Estas estrategias surgen del análisis de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, por lo tanto recogen aspectos internos y externos de la organización, en tal sentido las estrategias son viables y responden a las necesidades y expectativas de crecimiento.

9. FASE III. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE MERCADO

La Clínica Oral Brackets tiene unas necesidades específicas de mejorar su situación en el mercado que conduzca al aumento de las ventas en el corto plazo, pero al mismo tiempo se debe mejorar la posición en el mercado considerando un plazo de tiempo más extendido. Considerando lo anterior es necesario evaluar las alternativas estratégicas en cuatro sentidos:

- **Rentabilidad (Explotación)**
- **Participación en el mercado (Crecimiento)**
- **Posicionamiento (Concentrada)**
- **Competencia (con la competencia)**

En el Cuadro 24 se presentan las alternativas estratégicas que se le proponen a la Clínica Oral Brackets, donde se revisa la opción, la justificación, táctica y responsables.

Cuadro 23. Alternativas estratégicas

Vertiente / Opción	Justificación	Táctica	Responsable / Recursos
Rentabilidad / Explotación	La empresa tiene un portafolio de servicios (maduros) que no han sido explotados, y por ende no generan rentabilidad.	Establecer una segmentación de los clientes, enfocando unos servicios según el nicho. Además concentrarse en nichos de estratos 3, 4 y 5 que tienen mayor poder de consumo.	Administrador general. Recursos: Dinero Información Papelería Computador e internet.
Participación en el mercado / Crecimiento	La Clínica tiene una capacidad instalada que está siendo subvalorada. Actualmente el volumen de ventas no genera los márgenes de utilidad esperados.	Establecer un plan de ventas que involucre la captación de nuevos clientes y la retención de los actuales, para lo cual se enfocaran acciones de promoción y gestión de la relación con el cliente.	Administrador general. Recursos: Dinero Información Papelería Computador e internet.
Posicionamiento /Concentrada	Actualmente la empresa no tiene segmentado su mercado, no existe una diferenciación en las actividades de promoción y se desconoce los nichos más rentables.	La Clínica debe valorar los segmentos de mercado más rentables y diseñar unas líneas de servicios orientados a captar cada nicho. Además establecer una propuesta de valor a cada nicho.	Administrador general. Recursos: Dinero Base de Datos Papelería Computador e internet. Sistema CRM
Competencia /Con la Competencia	La competencia tiene posicionamiento y recordación. La Clínica debe estar a la misma altura y crear una imagen que sirva de referencia.	Realizar una comparación con la competencia e identificar su portafolio de servicios, para ajustar el actual portafolio acorde a la oferta del mercado y las necesidades de los clientes.	Administrador general. Recursos: Dinero Información Papelería Computador e internet.

9.2. OBJETIVO DE MERCADO

Aumentar las ventas de servicios odontológicos alcanzando una participación del 30% de la demanda de la comuna 19 de Cali. Aumentando el ingreso por ventas en \$128.279.200 equivalente aún incremento en las ventas de 12%, en comparación con el resultado obtenido en 2013.

Tabla 24: Comparación ventas 2013 y proyectado 2014

COMPARACIÓN VENTAS 2013 Y 2014				
CONSULTORIO ORAL BRACKETS				
HASTA 31 de DICIEMBRE				
	Año 2013	%	PROYECTADO Año 2014	%
Ventas	\$114.535.000	100%	\$128.279.200	100%
(-) Devoluciones	0	0%	\$0	0%
(=)Ventas netas	\$114.535.000	100%	\$128.279.200	100%
(-) Costo de venta o de producción	\$57.890.000	51%	\$64.836.800	50%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$56.645.000	49%	\$63.442.400	50%
(-) Gastos por ventas	\$11.230.000	10%	\$12.577.600	5%
(-) Gastos administrativos	\$3.250.000	3%	\$3.640.000	5%
Ingreso NETO por ventas	\$42.165.000	37%	\$47.224.800	45%

Fuente. Cálculos Propios, según datos de la Clínica Oral Brackets 2013.

9.3. OBJETIVOS SEGÚN OPCIONES ESTRATÉGICAS

Rentabilidad. Ejecutar un plan de mercadeo para aumentar la rentabilidad de los servicios de odontología en un 12% en comparación con el 2013 (según tabla 10)

Participación. Alcanzar una participación del 30% en el mercado de servicios odontológicos en la comuna 19 de Cali.

Posicionamiento. Posicionar los servicios de la Clínica Oral Brackets en la comuna 19 especialmente en los segmentos de consumidores estratos 3, 4 y 5, generando recordación entre la comunidad.

Competencia. Ajustar el portafolio de servicios conforme a la oferta de la competencia y las necesidades de los consumidores, garantizando siempre la calidad de los tratamientos y el servicio al cliente.

Volumen y utilidades. Aumentar las ventas en un 12% en comparación a las cifras obtenidas en el 2013.

9.4. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Considerando las estrategias que surgieron del análisis de la situación interna y externa de la Clínica se procedió a elaborar las estrategias teniendo en cuenta los objetivos rentabilidad, posicionamientos, participación y competencia.

A continuación se presentan las estrategias que se proponen a la Clínica Oral Brackets, para ello se formula una estrategia general, de mercadeo, y las estrategias siguiendo el modelo de las 4 p's (producto, plaza, precio y promoción) como lo plantea el autor P. Kotler.

9.4.1. Estrategia general. Para este caso se procede a plantear una estrategia de crecimiento denominada penetración de mercados, la cual consiste en aumentar las ventas en la comuna 19 mercado natural de la Clínica, concentrándose en la población entre 18 y 40 años de estratos económicos 3, 4 y 5.

- **Justificación.** Esta estrategia se fundamenta en la rentabilidad que ofrece la Comuna 19, considerando la cantidad de habitantes que allí habitan y los que por motivos de trabajo y estudio se movilizan con frecuencia. Lo que busca es atraer los habitantes del sector que se caracterizan por tener unos mayores ingresos al pertenecer a estratos socioeconómicos, 3 4 y 5, además de concentrarse en la población en edades de 18 a 40 años que demandan mayor cantidad de servicios odontológicos incluidos estéticos. Aunque el consultorio siempre ha tenido un mercado potencial, hasta el momento no lo ha explotado, solo ha esperado que los clientes lleguen de forma ocasional, lo que se busca ahora es ir hasta el cliente y a traerlo para que contrate los servicios y para que esto sea factible se ha recurrido a una segmentación por estratos y por rangos de edad.

9.4.2. Estrategia de mercadeo. Se recurre a una estrategia de “demanda primaria”,⁴⁴ denominada también demanda final, que consiste en atraer a nuevos usuarios mediante las acciones (o estrategias) de promoción. Así mismo, se establece como prioridad la fidelización de los actuales clientes llevándolos a la reincidencia de compra.

- **Justificación.** Esta estrategia se fundamenta en que los actuales clientes no generan el suficiente volumen de ventas, y que la reincidencia en el consumo de servicios tiene un límite predecible. En tal sentido se hace necesario atraer nuevos usuarios que se ubican en la comuna 19 para esto se usaran tácticas de promoción que se basan en comunicar la existencia del consultorio y la diversidad de servicios que se ofrecen. Adicionalmente se recurre al uso de tácticas de distribución para lo cual se contratará bajo la modalidad de prestación de servicios a vendedores institucionales. Con todo lo anterior se espera llegar a los clientes potenciales y así materializar nuevas ventas.

9.4.3. Programas de mercadeo.

- **Producto / servicio.** Segmentar el mercadeo, diseñar líneas de servicios a cada uno de los segmentos, así mismo diseñar material publicitario para cada línea y segmento. Con esto se destacará la marca y servicios de la Clínica Oral Brackets generando la recordación.
- **Estrategia de producto.** Diseñar material publicitario de los distintos servicios que ofrece el área de odontología, resaltando las cualidades del mismo, como calidad en materiales, mano de obra, tecnología usada, tiempo de atención entre otros, aspectos que lleven a la persuasión del cliente.
- **Justificación.** Aunque es difícil hacer tangible un servicio, debido a su naturaleza, con esta estrategia se busca que el cliente perciba un mayor beneficio al tiempo que tenga símbolos a los cuales relacionar los servicios y en sí la marca de la clínica, aportando con esto último a la recordación. Se espera que con el logo, eslogan el cliente tenga una afinidad emocional con la

⁴⁴AGUEDA Esteban Talaya, Principios de marketing; Edición 2; Editor ESIC Editorial, 2006.173 .p.

marca, facilitando así el proceso de reincidencia en el uso de los servicios, y motivando al cliente para que recomiende a la marca con otros clientes potenciales. Así mismo se espera que con la implementación de herramientas tecnológicas sea más fácil la gestión de la información con el cliente y así reducir los tiempos de respuesta.

Se transformara la imagen promocional de los servicios en aspectos como:

- ✓ **Registro e historias clínicas.** Las historias se harán de manera digital llevando evidencia de los cambios y tratamientos ofrecidos al cliente para que este note, (observe) la transformación.
- ✓ **Diseño de una base de datos de clientes.** Se establecerá un Sistema CRM para gestionar los datos del cliente y así poder ofrecer un (os) servicio (s) conforme a sus necesidades o según la evolución de su tratamiento.
- ✓ **Diseño de Logo.** Se diseñara un logo que represente a la empresa y le conceda una imagen a la clínica y a los servicios que allí se prestan.
- ✓ **Diseño de Eslogan.** Se creará un eslogan que se convierta en una promesa para los clientes, la cual por evidentes razones se deberá cumplir.
- **Estrategia de Precio.** Establecer unos precios similares a los de la competencia, garantizando que el cliente perciba mayores beneficios por el precio que paga por cada servicio o tratamiento. De igual manera, establecer convenios con entidades bancarias para ofrecer mecanismos de financiación.
- **Justificación.** Se evidenció que los precios son un tema sensible para los consumidores, a pesar que la comuna 19 concentra estratos económicos con mayor poder adquisitivo (3,4 y 5), en tal sentido lo recomendable es mantener unos precios competitivos que motive a la compra de los servicios y al mismo tiempo mantengan los márgenes de rentabilidad esperados. Para lograr esto se espera reducir los costos administrativos, además de implementar un mejor sistema para el monitoreo y control de gastos y costos.

Entre las acciones que implica esta estrategia figuran:

- ✓ **Implementar un sistema contable.** Gracias a esto se llevará el costo por tratamiento, cliente y periodo, información clave para la toma de decisiones.
- ✓ **Realizar convenios con entidades de financiación.** Implementar convenios con bancos para que se ofrezcan opciones de financiación bajo crédito de consumo y así los clientes puedan acceder a los tratamientos.

- ✓ **Disminuir el costo de producción en un 20%.** Esto implica una reducción de los costos de administración que afecten la rentabilidad.
- ✓ **Fijar precios para cada uno de los tratamientos de forma estándar.** Realizar un breifing de precios periódico y fijar precios conforme a los de la competencia y demanda del mercado. Para tal efecto se realiza una ilustración tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Cuadro 25: Comparación de precios

Servicio	Precios Clínica Oral Brackets	Competidores ubicados en la Comuna 19
Profilaxis	\$22.000	\$25.000
Ortodoncia	\$900.000	\$850.000
Blanqueamientos	\$500.000	\$480.000
Prótesis dentales	\$110.000 pieza	\$145.000 pieza
Revisión general	Gratis	Gratis
Extracción	\$45.000	\$40.000
Tratamiento de conducto	\$90.000	\$85.000
Calza de diente	\$35.000 (cara de diente)	\$28.000 (cara de diente)

Los precios relacionados en la tabla 4 dependen en gran medida de la condición de cada paciente, sin embargo para efectos metodológicos en la realización de este trabajo se tomaron los valores promedio que sirven de referencia.

- **Estrategia de Distribución.** Para aumentar la venta se propone usar la herramienta internet, y reforzar con la contratación de vendedores institucionales.

- **Justificación.** Hasta el momento la Clínica se ha concentrado en esperar que los clientes lleguen hasta sus instalaciones, sin pensar en expandir sus actividades de venta a otros escenarios. Considerando que la Comuna 19 concentra gran cantidad de instituciones educativas y empresas, la estrategia se direcciona para que las ventas se realicen bajo la modalidad de “venta institucional”. En ese sentido debe haber un vendedor que se desplace a estos lugares a ofrecer los servicios y concretar la venta facilitando el proceso al cliente, en especial para los clientes que son nuevos.

Para efectos de ventas se establecerán cuatro (4) “canales de venta” así: punto de venta, Internet, empresas, entidades educativas.

En la tabla 28 se determina la participación que tendrá cada canal.

Cuadro 26. Participación en las ventas por canal de distribución

Tipo de distribuidor	% Participación de cada canal de distribución
Punto de atención en la clínica	20%
Internet (Página WEB- Redes Sociales)	20%
Visita a Entidades educativas	40%
Visita a Empresas	20%
Aumento Total.	100%

La estrategia de distribución incluye:

✓ **Contratación de vendedores institucional.** Se contratará bajo la modalidad de prestación de servicios a vendedores (asesores) para atender los canales de distribución: empresas y entidades educativas. A estos se les cancelará por medio de un “salario básico” y por comisiones.

✓ **Diseñar e implementar una estrategia de venta digital.** Para este caso se diseñara e implementara una página web con apoyo en redes sociales para vender a través de este medio.

Estrategias de Promoción. Implementar un plan de promoción y publicidad para el lanzamiento de la marca y servicios de la Clínica Oral Brackets, que la

posicione en el mercado de la comuna 19 y la proyecte a la zona sur de la ciudad de Cali.

- **Justificación.** La Clínica no tiene un plan de medios o táctica de publicidad, esto es sin duda una de las más grandes debilidades. La estrategia de promoción que se formuló tiene como fin superar este tema, para lo cual se pretende diseñar una imagen de la clínica y comunicar a través de diferentes medios que impacten en el mercado potencial, y en especial lleguen al segmento del mercado que se ha identificado en la Comuna 19. Así mismo, esta estrategia hace uso de herramientas digitales soportadas en internet que permiten llegar a una gran audiencia a un bajo costo.

Entre las acciones para dar cumplimiento a la estrategia de promoción figuran:

- ✓ **Lanzamiento de marca.** Desarrollar una campaña de lanzamiento en las instalaciones de la Clínica. Así mismo se realizara actividades de activación a través de eventos públicos en instituciones educativas y empresas.
- ✓ **Diseñar una mezcla de promoción.** Se establece un mensaje publicitario (promesa de ventas), se seleccionan los canales y las audiencias objetivo.
- ✓ **Diseñar material publicitario con la marca.** Esto se usaran como obsequio para los clientes y así promover la recordación. Adicionalmente esto genera una percepción positiva sobre la empresa.
- ✓ **Elaborar presupuesto para actividades de publicidad:** Se establece una partida presupuestal de 5% del ingreso por ventas para actividades de publicidad.

10. FASE IV. PLAN DE ACCIÓN

En la tabla 28 se resume las estrategias de mercadeo y las acciones de acuerdo a la mezcla de mercadeo.

Cuadro 28. Resumen de todas acciones del Plan de Acción

			Estrategia	Acción	Costo Acción	Subtotal	Responsable
PLAN DE MERCADEO	CLINICA ORAL BRACKETS	PRODUCTO	Diseñar material publicitario de los distintos servicios que ofrece el área odontología, resaltando las cualidades del mismo, como calidad en materiales, mano de obra, tecnología usada, tiempo de atención entre otros, aspectos que lleven a la persuasión del cliente.	Digitalizar historias clínicas de pacientes	\$ 800.000	\$ 1.350.000	Administrador general de la Clínica, Propietario y un consultor experto en diseño gráfico o publicidad para el diseño de logo y eslogan.
				Implementar una base de datos de clientes para la segmentación	\$ 300.000		
				Diseñar logo	\$ 150.000		
				Diseñar eslogan	\$ 100.000		
		PRECIO	Establecer unos precios similares a los de la competencia, garantizando que el cliente perciba mayores beneficios por el precio que paga por cada servicio o tratamiento.	Implementar un sistema contable	\$ 1.500.000	\$ 2.200.000	Administrador general y propietario de la clínica.
				Establecer convenios con entidades bancarias para permitir financiación de tratamientos.	\$ 0		
				Reducir los costos de producción un 20% especialmente los administrativos.	\$ 400.000		
				Fijar precios estándar para tratamientos con base en los precios de la competencia y según demanda del mercado.	\$ 300.000		
		DISTRIBUCION	Para aumentar la venta se propone establecer la venta usando internet, y además con la contratación de vendedores institucionales. Se establecerán cuatro (4) "canales de venta" así: punto de venta, Internet, empresas, entidades educativas.	Establecer cuatro canales de distribución: punto de venta, internet, instituciones educativas, empresas.	\$ 500.000	\$ 5.900.000	Administrador general y propietario de la clínica.
				Contratación de vendedores para el canal: Instituciones educativas y empresas.	\$ 4.800.000		
				Diseñar e implementar una estrategia de venta digital.	\$ 600.000		
		PROMOCION	Implementar un plan de promoción y publicidad para el lanzamiento de la marca y servicios de la Clínica Oral Brackets, que la posicione en el mercado de la comuna 19 y la proyecte a la zona sur de la ciudad de Cali.	Lanzamiento de marca	\$ 400.000	\$ 2.150.000	Administrador general de la Clínica, Propietario y un consultor experto en diseño gráfico o publicidad para el diseño de logo y eslogan.
				Diseñar una mezcla de promoción	\$ 500.000		
				Diseñar material publicitario de la marca	\$ 1.200.000		
				Elaborar un presupuesto para publicidad.	\$ 50.000		

Dentro del plan de acción se hace énfasis en las actividades de promoción, para tal fin se recomienda desarrollar una mezcla de promoción la cual contiene varios elementos tales como el mensaje que se considera la plataforma creativa, así mismo los canales, las relaciones públicas y las promoción en ventas. En la siguiente gráfica se relacionan estos elementos.

Figura 23. Gráfica Componentes de la mezcla de promoción



Fuente: BURNETT John J. Promoción conceptos y estrategias. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. 1996.

Según el autor BURNETT la mezcla de marketing es el “conjunto de todas las herramientas de marketing que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado objetivo”.⁴⁵ La promoción es una forma de comunicación directa que busca persuadir al público (consumidores) objetivo que expresa los elementos del programa de marketing.

⁴⁵BURNETT John J. Promoción conceptos y estrategias. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. 1996.

A continuación se presenta los elementos que integran la mezcla de promoción:

Objetivo de la mezcla de promoción. Posicionar la marca Oral Brackets como una de las mejores alternativas en tratamientos odontológicos y de ortodoncia. Resaltando elementos claves como la calidad en materiales, insumos y la experiencia de los odontólogos.

Audiencia objetivo. Habitantes de la Comuna 19 de la ciudad de Cali.

Mensaje de promoción. La base creativa de la mezcla de promoción es: “ORAL BRACKETS su mejor aliado para sonreír” Este resalta la marca clínica y el concepto de sonrisa que es elemental para el cliente y sobre el cual existe una relación emocional.

Acciones promocionales. Uno de los aspectos que se resalta de las actividades orientadas al consumidor final son los descuentos, para lo cual se proponen actividades como:

- ❖ 25% de descuento en blanqueamientos dentales
- ❖ 30% en tratamientos de ortodoncia.
- ❖ 10% profilaxis.
- ❖ Consulta genera y diagnóstico gratis.

Descripción de mezcla de publicidad. El mensaje de promoción será transmitido por distintos medios para que llegue al público objetivo que en este caso será la población de la Comuna 19, y en el mediano plazo se proyecta la zona sur de la ciudad de Cali. Entre los medios a usar figuran:

- ✓ Periódicos locales: El PAIS, Qhubo, ADN, Diario Occidente, Etc.
- ✓ Radio: Tropicana, Olimpica, Boom FM, Etc.
- ✓ Anuncios exteriores al aire libre: Carteles, pendones, etc.
- ✓ Material POP: Folletos, Volantes, tarjetas de presentación.
- ✓ Internet (redes sociales): Página web, Facebook, Twitter, etc.

En los distintos medios se procederá a comunicar los servicios y tratamientos que presta la Clínica Oral Brackets. En los medios digitales soportados en Internet

tales como: Página web, Facebook y Twitter se podrá interactuar con los consumidores finales de tal manera que se compartan ideas y se logre eventualmente la conformación de una comunidad.

Mezcla de venta personal. Tal como se detalló en las estrategias es importante la contratación de asesores (vendedores) para atender los canales: instituciones educativas y empresas. De esta manera se logrará mayor número de ventas y por ende más ingresos y mayor participación en el mercado.

Uno de los aspectos claves que se detallan son las funciones de este personal, entre estas figuran:

- ✓ Contactar los directivos o responsables de las instituciones educativas o empresas para programar las actividades de promoción y ventas.
- ✓ Visitar las instituciones educativas y empresas y valorar los clientes potenciales.
- ✓ Tomar los datos de los clientes potenciales.
- ✓ Registrar la información recolectada en cada visita o campaña
- ✓ Contactar posteriormente a los clientes potenciales.
- ✓ Rendir informes a la directora del Consultorio odontológico.
- ✓ Asesorar a los clientes potenciales en tratamientos acordes a sus necesidades

11. FASE V. PROYECCION ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presentan los aspectos financieros que incluye en plan de marketing estratégico, se presenta la proyección de los estados financieros: balance general y estado de resultados, también una síntesis de los costos del plan de mercadeo.

11.1. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

En la siguiente tabla se presenta la proyección del estado de resultados, donde se plantea un incremento en las ventas del 12% en comparación con las ventas del año 2013. Esto generaría para el año una utilidad de \$10.318.049, muy superior a la del año 2013 que oscilo entre 4 y 5 millones.

Cuadro 27. Proyección Estado de Resultados 2011

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS
CLINICA ORAL BRACKET

HASTA 31 de DICIEMBRE

	Año 2014	%
Ventas	\$128.279.200	100%
(-) Devoluciones	\$-	0%
(=)Ventas netas	\$128.279.200	100%
(-) Costo de venta o de producción	\$64.836.800	51%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$63.442.400	49%
(-) Gastos por ventas	\$12.577.600	10%
(-) Gastos administrativos	\$3.640.000	3%
Ingreso NETO por ventas	\$47.224.800	37%
		0%
(-) Gastos Operacionales de Admón.		
Seguros	\$1.500.000	1%
Transporte	\$1.800.000	1%
Honorarios Contador	\$3.600.000	3%
Gastos depreciación	\$2.109.000	2%
Publicidad	\$6.413.960	5%
Servicios públicos	\$3.600.000	3%
Arriendos	\$8.900.000	7%
Mantenimientos y repuestos	\$1.200.000	1%
Total gastos	\$29.122.960	23%
(=) Utilidad Operacional	\$18.101.840	14%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$18.101.840	14%
(-) Provisión Impuesto de Renta 35%	\$5.973.607	5%
(-) Provisión Reserva legal	\$1.810.184	1%
(=) Utilidad a Distribuir	\$10.318.049	8%

11.2. PROYECCIÓN BALANCE GENERAL

Considerando la proyección del estado de resultados que implica un mayor incremento en el valor de la empresa, a continuación se relaciona en la tabla el balance general. Como se observa se plantea un crecimiento en los activos, y en el patrimonio considerando la utilidad de este ejercicio.

Cuadro 28. Proyección Balance General

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL
CLINICA ORAL BRACKETS
HASTA 31 de DICIEMBRE

DESCRIPCION	Año 2.014	%
ACTIVO	VALORES	
Activo Corriente		
Caia – Disponible	\$ 500.000	7%
Cuenta Corriente	\$ 5.400.000	39%
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 345.000	0%
(-) Estimado deudas Difícil cobro	\$ -	0%
Inventario de materias primas	\$ 15.614.415	18%
Inventarios de insumos	\$ 5.400.000	3%
Total activo Corriente	\$ 27.259.415	67%
Propiedad planta y equipos		
Maquinaria	\$ 23.851.425	25%
Equipo oficina	\$ 7.500.000	10%
Gastos pagados por anticipado	\$ 3.300.000	4%
(-) Depreciación Acumulada	-\$ 5.109.000	-7%
Total Propiedad Planta y Equipo	\$ 29.542.425	33%
TOTAL ACTIVOS	\$ 56.801.840	100%
PASIVOS		
Pasivo corriente		
Cuentas por Pagar	\$ 1.500.000	0%
Provisión Impuesto de Renta	\$ 5.973.607	23%
Total Pasivo Corriente	\$ 7.473.607	23%
Pasivos a Largo Plazo		
Bancos	\$ 7.200.000	0%
Total Pasivo a Largo Plazo	\$ 7.200.000	0%
TOTAL PASIVO	\$ 14.673.607	23%
PATRIMONIO		
Capital	\$ 30.000.000	30%
Superávit v/o Utilidad	\$ 10.318.049	40%
Utilidades retenidas	\$ -	0%
Reserva legal	\$ 1.810.184	1%
Total Patrimonio	\$ 42.128.233	71%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 56.801.840	100%

11.3. COSTO PLAN DE MERCADEO

En la siguiente tabla se sintetizan los costos del plan de mercadeo, considerando las estrategias de las cuatro p's (promoción, plaza, producto y precio)

Cuadro 29. Costo total del plan de mercadeo

			Estrategia	Acción	Costo Acción	Subtotal
PLAN DE MERCADEOI	CLINICA ORAL BRACKET	PRODUCTO	Diseñar material publicitario de los distintos servicios que ofrece el área odontología, resaltando las cualidades del mismo, como calidad en materiales, mano de obra, tecnología usada, tiempo de atención entre otros, aspectos que lleven a la persuasión del cliente.	Digitalizar historias clínicas de pacientes	\$ 800.000	\$ 1.350.000
				Implementar una base de datos de clientes para la segmentación	\$ 300.000	
				Diseñar logo	\$ 150.000	
				Diseñar eslogan	\$ 100.000	
		PRECIO	Establecer unos precios similares a los de la competencia, garantizando que el cliente perciba mayores beneficios por el precio que paga por cada servicio o tratamiento.	Implementar un sistema contable	\$ 1.500.000	\$ 2.200.000
				Establecer convenios con entidades bancarias para permitir financiación de tratamientos.	\$0	
				Reducir los costos de producción un 20% especialmente los administrativos.	\$ 400.000	
				Fijar precios estándar para tratamientos con base en los precios de la competencia y según demanda del mercado.	\$ 300.000	
		DISTRIBUCION	Para aumentar la venta se propone establecer la venta usando internet, y además con la contratación de vendedores institucionales. Se establecerán cuatro (4) “canales de venta” así: punto de venta, Internet, empresas, entidades educativas.	Establecer cuatro canales de distribución: punto de venta, internet, instituciones educativas, empresas.	\$ 500.000	\$ 5.900.000
				Contratación de vendedores para el canal: Instituciones educativas y empresas.	\$ 4.800.000	
				Diseñar e implementar una estrategia de venta digital.	\$ 600.000	
		PROMOCION	Implementar un plan de promoción y publicidad para el lanzamiento de la marca y servicios de la Clínica Oral Brackets, que la posicione en el mercado de la comuna 19y la proyecte a la zona sur de la ciudad de Cali.	Lanzamiento de marca	\$ 400.000	\$ 2.150.000
				Diseñar una mezcla de promoción	\$ 500.000	
				Diseñar material publicitario de la marca	\$ 1.200.000	
				Elaborar un presupuesto para publicidad.	\$ 50.000	
		TOTAL				

12. FASE V. SISTEMA DE E MONITOREO Y CONTROL

12.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En la siguiente tabla se presenta el cronograma de actividades para la ejecución de las acciones que conlleven a la consecución de las estrategias propuestas. El cronograma fue planeado para 3 meses, su ejecución ira desde febrero hasta abril de 2014.

Cuadro 30. Cronograma de actividades

			Cronograma	Año 2014											
				Febrero				Marzo				Abril			
		Estrategia	Acción	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem9	Sem10	Sem11	Sem12
CLINICA ORAL BRACKET	PRODUCTO	Diseñar material publicitario de los distintos servicios que ofrece el área odontología, resaltando las cualidades del mismo, como calidad en materiales, mano de obra, tecnología usada, tiempo de atención entre otros, aspectos que lleven a la persuasión del cliente.	Digitalizar historias clínicas de pacientes												
			Implementar una base de datos de clientes para la segmentación												
			Diseñar logo												
			Diseñar eslogan												
	PRECIO	Establecer unos precios similares a los de la competencia, garantizando que el cliente perciba mayores beneficios por el precio que paga por cada servicio o tratamiento.	Implementar un sistema contable												
			Establecer convenios con entidades bancarias para permitir financiación de tratamientos.												
			Reducir los costos de producción un 20% especialmente los administrativos.												
			Fijar precios estándar para tratamientos con base en los precios de la competencia y según demanda del mercado.												
	DISTRIBUCION	Para aumentar la venta se propone establecer la venta usando internet, y además con la contratación de vendedores institucionales. Se establecerán cuatro (4) "canales de venta" así: punto de venta, Internet, empresas, entidades educativas.	Establecer cuatro canales de distribución: punto de venta, internet, instituciones educativas, empresas.												
			Contratación de vendedores para el canal: Instituciones educativas y empresas.												
			Diseñar e implementar una estrategia de venta digital.												
	PROMOCION	Implementar un plan de promoción y publicidad para el lanzamiento de la marca y servicios de la Clínica Oral Bracket, que la posicione en el mercado de la comuna 19 y la proyecte a la zona sur de la ciudad de Cali.	Lanzamiento de marca												
			Diseñar una mezcla de promoción												
			Diseñar material publicitario de la marca												
			Elaborar un presupuesto para publicidad.												

En las siguientes tablas se detallan las actividades de monitoreo y control que servirá para llevar un seguimiento permanente a las acciones que se vayan ejecutando.

- **Producto**

Cuadro 31. Actividades monitoreo y control del producto

Descripción actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Medición calidad de los servicios	Número de quejas del usuario	Servicios / reclamaciones	Administrador general de la clínica	Mensual
Medición de la reincidencia en la compra	Reincidencia de compra			Trimestral

- **Precio.**

Cuadro 32. Actividades monitoreo y control del precio

Descripción de actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Control y seguimiento a los precios históricos y el margen de rentabilidad	-Costo del producto histórico -Margen de rentabilidad histórico	Comparación entre los diferentes periodos	Administrador general de la clínica	Trimestral
Control y seguimientos a los gastos que inciden en el precio del producto	-Gastos de ventas -Gastos de publicidad y promoción	Impacto de los gastos en el precio final		Mensual
Comparación y seguimiento de los precios de la competencia	-Precios competencia y	Comparación entre las marcas.		Trimestral
Comparación de las promociones y el porcentaje de descuento entre la competencia	-Descuentos y promociones de la competencia	Comparación descuentos de la competencia		Mensual

- **Distribución**

Cuadro 33. Actividades monitoreo y control de la distribución

Descripción actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Seguimiento a las ventas de acuerdo a la estructura del canal de distribución.	-Ingresos por ventas	Comparación entre periodos	Administrador general de la clínica	Quincenal
	-Cantidades vendidas	Comparación versus planes de ventas		
	-Devoluciones	Costos devoluciones		
Seguimiento a las relaciones con el cliente	-Clientes nuevos	Comparación entre periodos		Mensual
	-Reincidencia en compra	Comparación con las metas programadas		
	-Clientes inactivos	Análisis historial del cliente		

- **Promoción**

Cuadro 34. Actividades de monitoreo y control de la promoción

Descripción actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Seguimiento a las actividades de promoción (comunicación de la marca, publicidad)	-Número de actividades ejecutadas	Número de actividades ejecutadas vs. actividades planeadas	Administrador general de la clínica	Mensual
	-Cobertura de la promoción, número de audiencia	Pruebas selectivas para determinar la cobertura		Mensual
Seguimiento efectividad de los mensajes publicitarios	Recordación de marca	Sondeo con el público objetivo		Bi mensual
Seguimiento de la inversión en promoción y el aumento en el mismo periodo de las ventas	Dinero invertido vs. aumento de las ventas	Costos en pesos de la promoción Ingresos por ventas y cantidades vendidas		Bi mensual

13. CONCLUSIONES

Respecto a la situación de la Clínica Oral Brackets, esta tiene una capacidad instalada para responder al incremento en ventas, así mismo dispone de equipos modernos, como de personal altamente calificado, capacitado y con experiencia, lo que hace sus mayores fortalezas. Por otro lado, la falta de planes de desarrollo como estratégicos y de mercadeo son sus principales debilidades.

Uno de los aspectos que la Clínica Oral Brackets debe usar para diferenciarse de la competencia debe ser el trato con el cliente, enfocando las promociones para repercutir en beneficios para este. Así mismo, la segmentación permite que la clínica pueda ofrecer un conjunto de servicios a cada segmento del mercado. Según el análisis comparativo con los principales competidores del sector la clínica debe mejorar en aspectos puntuales como comunicación, promoción, publicidad, programas de fidelización, y sobre todo, en la implementación de estrategias y acciones de mercadeo.

Dentro de las estrategias que tiene la empresa se enfoca en aumentar la participación en el mercado, atrayendo a nuevos clientes y reteniendo a los actuales, teniendo como resultado el incremento de la rentabilidad del negocio.

Más que un control lo importante es que la clínica realice los ajustes del caso considerando que la competencia cambia día a día y por ende el plan debe ser flexible en cierto grado. El plan estratégico de mercadeo cuesta aproximadamente \$11.600.000, esta inversión se justifica en cuanto que la empresa incrementara las ventas en comparación con el resultado obtenido en el año 2013. De igual manera aumentará la rentabilidad de la empresa lo cual se evidencia en la utilidad del ejercicio para el año proyectado.

14. RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se realizan a la Clínica Oral Brackets figuran las siguientes:

- Realizar permanentemente investigaciones de mercados para conocer los hábitos de consumo de los clientes potenciales, ya que estos cambian continuamente.
- Investigar a los competidores para comprender sus propuestas de valor, y en especial sus portafolios de productos que cambian continuamente generando promociones como descuentos y planes.
- Introducir nuevas tecnologías conforme van surgiendo nuevas innovaciones que atraen a los clientes sobre todo en la odontología estética.
- Realizar alianzas estrategias con las instituciones educativas y empresas para generar beneficios a los clientes finales.
- Participar continuamente en ferias y eventos gremiales para mantenerse al tanto de los cambios que se puedan presentar en la industria de la odontología.
- Realizar sondeos y búsqueda de nuevos proveedores para mantener precios bajos y excelente calidad en materias primas y suministros.
- Invertir continuamente en la promoción y publicidad, evaluando el impacto de las campañas ejecutadas, realizando ajustes en caso de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

AGUEDA Esteban Talaya, Principios de marketing; Edición 2; Editor ESIC Editorial, 2006.173 .p.

ALCALDIA SANTIAGO DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras 2011. P. 11.

ALVAREZ MEDINA María Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Edición en Español. Editorial Pearson Educación. México. 2005. P.179

AMA American Marketing Association (A.M.A.), Sección: Resource Library - Dictionary, [en línea][consultado 22 de julio 2009.] Disponible en internet: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C, obtenido en

BELTRAN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

BETANCOUR Benjamín, MORRIS Edison G. Diseño Organizacional, la estructura, Editorial, MBA ediciones 2000, P. 3.

BLANK B. León Bubis, La Administración de organizaciones, un enfoque estratégico, Editorial: Centro Editorial Universidad del Valle. 2002

BLAU. 1974. Citado por: ALVAREZ MEDINA María Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Edición en Español. Editorial Pearson Educación. México. 2005. P.179

BOTERO VALLEJO Carolina. LÓPEZ PALOMAR Lida Constanza. Caso Estudio. Clínica Odontológica Universitaria. De los autores: Magister en Administración con énfasis en mercadeo. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, Mayo de 2012

BURNETT John J. Promoción conceptos y estrategias. 1ra. Edición. Mc Graw Hill. México. 1996.

CASTILLO F. María. Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Primera Edición. Editorial Pearson Educación. Argentina. 2001. P.47

CIENFI. Centro de Investigación en economía y finanzas. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Universidad ICESI. Santiago de Cali. 2007

COMO ELABORAR UN ESTUDIO ADMINISTRATIVO DE TU PLAN DE NEGOCIOS, Palacio Edwin. [en línea][consultado 22 de julio 2009.] Disponible en internet: <http://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/02/28/como-elaborar-el-estudio-administrativo-de-tu-plan-de-negocios/>

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS. Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/> [En línea] [Consultado 15 de noviembre de 2013]

FERNANDEZ HADDAD. Plan estratégico para las pequeñas empresas ganaderas. Caso: "Ganadería el Pedregal". Universidad de Puebla. México. 2003. [En línea] dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_h_g/capitulo2.pdf [Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_ Consultado 15 de Enero de 2012]

GAVIRIA REVOLLO Gavira. TANIA ROZO Marin. Estética dental. Plan de mercadeo para Nobel Biocare Colombia. Administración de Empresas. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá D.C., Marzo de 2009

HALL H Richard, Organizaciones, estructura y proceso, Editorial Pretince/Hall Internacional 1977, P. 59.

HOFFMAN K. Douglas ., BATENSON John E. G. Editorial Thompson. México. 2002.

KOTLER P. ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, Prentice Hall, Págs. 533-546.

MARGEN DE CONTRIBUCION. [En línea] [Consultado 15 de noviembre de 2013] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>

MINTBERG Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 2001.

MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la Dirección. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid España. 1991

MINZBERTG Henry. QUINN James B. Proceso Estratégico. Editorial Pearson Educación. México. 1997.

MUÑIZ Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición » CAPÍTULO 2. Marketing estratégico

ORTIZ ANAYA, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Departamento de publicaciones Universidad externado de Colombia. 2009. 127p. ISBN: 958616313X

QUE ES EL ESTUDIO DE MERCADO. Disponible en internet: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>

RAMIREZ & CAJIGAS. Análisis de pre factibilidad empresarial. [CD] Capitulo Uno, valorando la idea de negocio. Universidad Nacional de Colombia.

RAMIREZ, Elbar y CAJIGAS R, Margot. Análisis de pre factibilidad empresarial, capitulo 10: PROYECCION EN VENTAS, EL PUNTO DE EQUILIBRIO BASE PARA PROYECTAR VENTAS.

RANSON HINNING Y GREENWOOD. Citados por. Hall, R. Organizaciones: estructuras, procesos, resultados. (6 ed.). Prentice Hall. México DF:1996

RODRIGUEZ V, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, cap. 6: definición de análisis DOFA. 5Ed. Thomsom; 2005. 141p.

SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia. 2002

UNAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de ciencias Administrativas, contables, económicas y de negocios- ECACEN. Curso de Direccionamiento estratégica. Bogotá. Colombia. 2009.

VALBUENA Cadavid María Camila. Plan estratégico de Marketing para la Clínica Social de Ortodoncia.. Universidad Autónoma de Occidente Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas Departamento de Ciencias Administrativas. Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali. 2012.

VILLA GÓMEZ Carlos Fernando. Revisión del concepto de estrategia en mercadeo [En línea] [Consultado el 15 septiembre de 2010] disponible en:http://www.tiempodemercadeo.com/ver_articulo.php?tdm=228

ZEITHAML Valarie. BITNER Mary. Marketing de los servicios. Editorial Mc Graw Hill, México. 2000

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta

Estudio sobre el uso de los servicios odontológicos

Instrucción 1: Buenos días (tardes, noches). Identificarse e informar: Estamos realizando un estudio sobre el uso de servicios odontológicos

Preguntas de Filtro:

¿Ha visitado al odontólogo en los últimos 12 meses? **(Respuesta espontánea)**

SI	1	Pase a la siguiente pregunta
NO	2	Suspenda

¿Tiene E.P.S? **(Respuesta espontánea)**

SI	1	Pase a la siguiente pregunta
NO	2	

1. ¿Cuál fue el motivo de su última consulta? **(Respuesta espontánea)** _____ Pase a la siguiente pregunta.

2. ¿Qué servicios odontológicos utiliza con frecuencia? **Respuesta espontanea**

	1	Pase a la P3
	2	
	3	
	4	

3. ¿Con que frecuencia visita al odontólogo? **Respuesta espontanea**

Cada tres meses	1	Pase a la P4
Cada seis meses	2	
Una vez al año	3	
Otra	4	

4. ¿Qué aspectos o factores tiene en cuenta al momento de escoger un odontólogo? **Respuesta espontanea**

Precio consulta o tratamiento	1	Pase a la P5
Reconocimiento	2	
Variedad de servicios	3	
Otros	4	
Ninguno		

5. ¿Prefiere el odontólogo particular o el que le asigna la E.P.S? **Respuesta espontanea**

Particular	1	Pase a la P5
El asignado por la E.P.S	2	

6. ¿Qué aspectos le gusta del servicio que le presta su actual odontólogo? **Respuesta espontanea**

Atención	1	Pase a la P7
Profesionalismo	2	
Promociones	3	
Servicio pos venta	4	
Otras	5	

7. ¿Qué le gustaría encontrar respecto al servicio odontológico? **Respuesta abierta**

_____ Pase a la P8

8. ¿Ha tenido experiencias negativas con el odontólogo? **Respuesta espontanea**

SI	1	Pase a p 9
NO	2	Pase a p 10

9. ¿Cuales? _____
 _____ Pase a la P10

10. ¿Cómo califica el servicio ofrecido por su actual odontólogo?

Excelente	1	Pase a la P11
Bueno	2	
Regular	3	
Malo	4	

11. ¿Qué aspectos no le gustan del servicio actual, o (del servicio odontológico de la E.P.S)? **Respuesta espontanea**

_____ Pase a la P12

12. ¿Estaría dispuesto (a) a cambiar de odontólogo **(Respuesta espontánea)**

SI	1	Pase a P13.
NO	2	

13. ¿Conoce los servicios odontológicos de Oral Brackets? **(Respuesta espontánea)**

SI	1	Pase a P14.
NO	2	Pase a. 16

14. ¿Qué servicios conoce? **(Respuesta espontánea)**

Droguería	1	Pase a P15.
Medico (consulta general)	2	
Droguería	3	
Odontología	4	
Otro	5	

15. ¿Cómo califica el (o los) servicio (S) odontológicos? **(Respuesta espontánea)** Pase a P.16

Excelente	1	Pase a la P16.
Bueno	2	
Regular	3	
Malo	4	

16. ¿Qué aspectos no le gusta del actual servicio? **Respuesta abierta** Pase a P.17

17. ¿Cuánto son sus ingresos al mes?

Menos de \$535.000	1	PASE DATOS DE CONTROL
Entre \$535.001 y \$635.000	2	
Entre \$635.001 y \$735.000	3	
Entre \$735.001 y \$835.000	4	
Entre \$835.001 y \$935.000	5	
Entre \$935.001 y \$1.000.000	6	
Más de \$1.000.000	7	

DATOS DE CONTROL

IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO		
Nombre	Dirección residencia:	
Edad	Teléfono:	Cel:
Genero	Barrio residencia:	
Entrevistador	Fecha de elaboración encuesta.	